



**Hochschule für öffentliche  
Verwaltung und Finanzen  
Ludwigsburg**

University of Applied Sciences

**Herausforderungen auf dem Weg  
zum doppelten Haushalt meistern**

**Bachelorarbeit**

zur Erlangung des Grades eines

Bachelor of Arts (B.A.)

im Studiengang gehobener Verwaltungsdienst – Public Management

vorgelegt von

Rouven Rudisile

Studienjahr 2017 / 2018

Erstgutachter: Dr. Martin Schelberg

Zweitgutachterin: Gabriele Häußermann

## **Vorwort**

Diese Bachelorarbeit wurde im Rahmen des Studiengangs „Gehobener Verwaltungsdienst – Public Management“ an der Hochschule für öffentliche Verwaltung und Finanzen Ludwigsburg erstellt.

Ich möchte besonders Herrn Dr. Martin Schelberg und Frau Gabriele Häußermann für die Betreuung dieser Arbeit danken.

Darüberhinaus danke ich den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in den Städten Neuenbürg und Bad Wildbad und den Gemeinden Birkenfeld und Straubenhardt für ihre Unterstützung.

Zuletzt möchte ich mich herzlich bei all denjenigen bedanken, die mich während der Erstellung meiner Bachelorarbeit entlastet und moralisch unterstützt haben.

September 2017

Rouven Rudisile

## Inhaltsverzeichnis

Vorwort .....	II
Inhaltsverzeichnis .....	III
Abkürzungsverzeichnis .....	VI
Abbildungsverzeichnis .....	VII
Anlagenverzeichnis.....	VIII
Stilistischer Hinweis .....	IX
1 Einleitung .....	1
1.1 Hinführung zum Thema.....	1
1.2 Zielsetzung der Arbeit .....	3
1.3 Methodisches Vorgehen und Aufbau der Arbeit .....	4
2 Hauptteil.....	7
2.1 Das NKHR: die kommunale Doppik .....	7
2.2 Auswertung der Fragebögen.....	11
2.3 Herausforderungen in der Vorbereitungsphase.....	14
2.3.1 Allgemein.....	14
2.3.1.1 Sorgfältig aber einfach umstellen .....	14
2.3.1.2 Austausch mit dem Rechenzentrum .....	15
2.3.2 Kämmerei .....	16
2.3.2.1 Enormer zeitlicher Aufwand, besonders durch Schulungen .....	16
2.3.2.2 Stilllegung der Vorverfahren .....	17

2.3.2.3	Belastbarkeit der Mitarbeiter .....	17
2.3.2.4	Auslagerungen .....	19
2.3.2.5	Erstellung Produktplan.....	20
2.3.2.6	Überarbeitung der Einnahmequellen.....	21
2.3.2.7	Anlegung von Geschäftspartnern.....	22
2.3.2.8	SAP-Fehlercockpit .....	24
2.4	Herausforderungen nach der Umstellung.....	25
2.4.1	Allgemein.....	25
2.4.1.1	Unvermeidbare Startschwierigkeiten.....	25
2.4.1.2	Neustrukturierung des Haushaltsplans .....	25
2.4.1.3	Sensibilität der Mitarbeiter für Finanzen steigern .....	26
2.4.1.4	Prüfung der Soft- und Hardware .....	28
2.4.2	Kämmerei .....	28
2.4.2.1	Organisatorische Veränderung .....	28
2.4.2.2	Mehr Betreuungsaufwand.....	29
2.4.2.3	Übernahme der Bankdaten bei einer eingetragenen Buchungssperre .....	30
2.4.2.4	Mehrwertsteuerschlüssel .....	31
2.4.2.5	Sachkontenbuchung der Löhne .....	32
2.4.2.6	Buchung der Barkasse.....	34
2.4.2.7	Anforderungen des statistischen Landesamtes.....	35
2.4.3	Bauamt .....	35
2.4.3.1	Übernahme von Projektgeldern .....	35
3	Schluss .....	38

Anlagen .....	39
Anlage 1: Fragebogen .....	39
Anlage 2: Ausgefüllte Fragebögen .....	42
Anlage 3: Auswertung der Fragebögen.....	74
Anlage 4: Internetquelle, Gemeindeprüfungsanstalt Baden-Württemberg: Kommunale Doppik .....	75
Anlage 5: Internetquelle, Ministerium für Inneres, Digitalisierung und Migration Baden-Württemberg: NKHR, allgemeine Informationen .....	76
Anlage 6: Internetquelle, KDRS/KIRU/DZ: Recht, Rahmenbedingungen .	78
Anlage 7: Internetquelle, Gemeindeprüfungsanstalt Baden-Württemberg: Stand der Umstellung der kommunalen Rechnungslegung in Baden- Württemberg auf die Kommunale Doppik .....	79
Literaturverzeichnis.....	81
Erklärung des Verfassers.....	83

## **Abkürzungsverzeichnis**

bspw.	beispielsweise
bzw.	beziehungsweise
d.h.	das heißt
Doppik	Doppelte Buchführung in Konten
DV	Datenverarbeitung
DZ	Datenzentrale Baden-Württemberg
GPA	Gemeindeprüfungsanstalt
i.V.m.	in Verbindung mit
KDRS	Kommunale Datenverarbeitung Region Stuttgart
KIVBF	Kommunale Informationsverarbeitung Baden-Franken
KIRU	Kommunale Informationsverarbeitung Reutlingen-Ulm
NKHR	Neues Kommunales Haushalts- und Rechnungswesen
Nr.	Nummer
Rn.	Randnummer
sog.	sogenannt
Vgl.	Vergleiche
z.B.	zum Beispiel

## **Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1:	T-Konto	Seite 7
Abbildung 2:	Drei-Komponenten-System	Seite 8
Abbildung 3:	Anteil der Fragebögen aus Kämmerei und Bauamt	Seite 11
Abbildung 4:	Empfinden des Umgangs mit dem NKHR	Seite 11
Abbildung 5:	Sachkontenbuchung der Löhne	Seite 33

## **Anlagenverzeichnis**

Anlage 1:	Fragebögen	Seite 38
Anlage 2:	Ausgefüllte Fragebögen	Seite 41
Anlage 3:	Auswertung der Fragebögen	Seite 73
Anlage 4:	Internetquelle, Gemeindeprüfungsanstalt Baden-Württemberg: Kommunale Doppik	Seite 74
Anlage 5:	Internetquelle, Ministerium für Inneres, Digitalisierung und Migration Baden- Württemberg: NKHR, allgemeine Informationen	Seite 75
Anlage 6:	Internetquelle, KDRS/KIRU/DZ: Recht, Rahmenbedingungen	Seite 77
Anlage 7:	Internetquelle, Gemeindeprüfungsanstalt Baden-Württemberg: Stand der Umstellung der kommunalen Rechnungslegung in Baden- Württemberg auf die Kommunale Doppik	Seite 78

Die Anlagen sind zudem auf der CD einzusehen, die dieser Arbeit beigelegt ist. Die Fußnoten beziehen sich auf die Anlagen in dieser Bachelorarbeit. Darum weicht die Seitennummerierung der CD, welche wie üblich bei Seite 1 anfängt, von den Fußnoten ab.



## **Stilistischer Hinweis**

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird auf die gleichzeitige Verwendung von männlicher und weiblicher Sprachformen verzichtet.

# 1 Einleitung

## 1.1 Hinführung zum Thema

*„Die Umstellung auf das neue Recht stellt für alle Beteiligten  
(Kommunen, DV-Dienstleister, Rechtsaufsichtsbehörden, GPA)  
eine große Herausforderung dar.“<sup>1</sup>*

In Baden-Württemberg ist die Umstellung von der Kameralistik auf das NKHR, welches die kommunale Doppik ist, in vollem Gange. Immer wieder hört man von Kommunen, die ihr Haushalts- und Rechnungswesen umstellen und welcher enormer Aufwand damit einhergeht. Doch was steckt eigentlich dahinter?

Bereits zu Beginn der neunziger Jahre strebten die Kommunen eine Reform der Kommunalverwaltungen an. Die Verwaltung soll mit Leistungszielen gesteuert werden und dies nicht nur auf Grundlage des Geldverbrauchs, sondern auch des Ressourcenverbrauchs, wie bspw. Personal- und Sachmittel. Dadurch soll die Wirtschaftlichkeit und Transparenz des Verwaltungshandelns erhöht werden. Doch dies kann nicht mit dem damaligen Haushalts- und Rechnungswesen, der Kameralistik, erreicht werden, da die erforderlichen Informationen hier nicht dargestellt werden.<sup>2</sup>

In den Folgejahren befasste sich das Innenministerium mit dem Reformprojekt und veröffentlichte ein Konzept, welches die Zulassung eines doppischen Rechnungssystems und die Weiterentwicklung der Kameralistik beinhaltete. Aufgrund dieses Konzeptes wurden verschiedene Modellprojekte durchgeführt.<sup>3</sup>

Am 21.11.2003 hat die Innenministerkonferenz dann den Weg für die Einführung eines neuen Haushalts- und Rechnungswesens in allen

---

<sup>1</sup> Gemeindeprüfungsanstalt Baden-Württemberg; <https://www.gpabw.de/weitere-themen/kommunale-doppik.html>; [26.06.2017].

<sup>2</sup> Vgl. Schelberg, Seite 20f, Rn. 20.

<sup>3</sup> Vgl. Schelberg, Seite 21f, Rn. 21.

Bundesländern freigemacht. Hier wurde ein Regelungsentwurf für diese Reform beschlossen.<sup>4</sup>

Der Entwurf beinhaltete die Umstellung auf ein ressourcenorientiertes System, die Steuerung der Kommunalverwaltungen durch Leistungsziele, anstatt durch Ausgabeermächtigungen und die Einführung der doppelten Buchführung. Bei Gemeinden mit ausgegliederten Aufgabenbereichen sollen außerdem vereinheitlichte Gesamtabschlüsse eingeführt werden, um ein Gesamtbild der Vermögens-, Ertrags- und Finanzlage zu ermöglichen.<sup>4</sup>

Daraufhin wurde vom Innenministerium in Abstimmung mit den kommunalen Landesverbänden ein Gesetzesentwurf herausgearbeitet. Auf dieser Grundlage wurde vom Landtag am 22.04.2009 das Gesetz zur Reform des Gemeindehaushaltsrechts beschlossen, welches am 08.05.2009 im Gesetzblatt Nr. 7 ab Seite 185 veröffentlicht wurde.<sup>5</sup>

Dieses Gesetz sah die Einführung der kommunalen Doppik, bei allen baden-württembergischen Kommunen bis zum Jahr 2016 vor (Artikel 13 Absatz 2 Satz 1 i.V.m. Artikel 1 Nr. 11 Gesetz zur Reform des Gemeindehaushaltsrechts). Jedoch wurde am 11.04.2013 vom Landtag das Gesetz zur Änderung kommunalwahlrechtlicher und gemeindehaushaltsrechtlicher Vorschriften beschlossen, in welchem in Artikel 5 Nr. 1 die Umstellungsfrist bis zum Jahr 2020 verlängert wird.<sup>6</sup>

Aus der aktuellen Auswertung der GPA Baden-Württemberg ist ersichtlich, dass 9 % der Landkreise und 77 % der kreisangehörigen Gemeinden zum 01.01.2017 nicht umgestellt haben, sondern die Umstellung noch vor sich haben. Lediglich haben bereits alle Stadtkreise die kommunale Doppik eingeführt. Die restlichen Landkreise planen zum 01.01.2018 umzustellen

---

<sup>4</sup> Vgl. Schelberg, Seite 22f, Rn. 25.

<sup>5</sup> Vgl. Schelberg, Seite 22, Rn. 24.

<sup>6</sup> Vgl. Ministerium für Inneres, Digitalisierung und Migration Baden-Württemberg; <http://im.baden-wuerttemberg.de/de/land-kommunen/starke-kommunen/nkhr/allgemeine-infos/>; [20.06.17].

und die meisten von den restlichen Gemeinden planen die Umstellung zum 01.01.2019.<sup>7</sup>

Fast drei-viertel aller kreisangehörigen Gemeinden und ein paar Landkreise stehen somit noch vor der Umstellung auf die kommunale Doppik und müssen diese bis 2020 durchführen. Andere haben gerade erst ihren Haushalt umgestellt und müssen sich in ihrer täglichen praktischen Arbeit mit dem neuen System auseinandersetzen.

Die an dieser Arbeit beteiligten Kommunen haben sich alle dafür entschieden mit dem Programm „SAP-SMART“ zu arbeiten, welches vom Rechenzentrum (KIVBF) bereitgestellt wird. Die im Hauptteil dieser Arbeit enthaltenen Informationen beziehen sich, wenn sie programmabhängig sind, immer auf „SAP-SMART“. Bei Kommunen, die ein anderes Programm nutzen, können die Herausforderungen des Umstellungsprozesses abweichen.

### 1.2 Zielsetzung der Arbeit

Ob vor oder nach der Umstellung auf das NKHR, für eine Kommune ist sie eine Herausforderung. Ziel dieser Arbeit ist es, den Kommunen, die noch auf das NKHR umstellen müssen oder gerade umgestellt haben, eine praktische Hilfestellung für diese Herausforderung mit auf den Weg zu geben.

Am Beispiel der Städte Neuenbürg und Bad Wildbad, welche zum 01.01.2017 umgestellt haben und den Gemeinden Straubenhardt und Birkenfeld, welche ihre Umstellung zum 01.01.2018 vorbereiten, werden Herausforderungen, Lösungswege und Ratschläge herausgearbeitet.

*„Man muss das Rad nicht neu erfinden.“* Dieser Ausspruch, der keiner bestimmten Person zugeordnet werden kann, aber seit Generationen

---

<sup>7</sup> Vgl. Gemeindeprüfungsanstalt Baden-Württemberg;  
[https://www.gpabw.de/fileadmin/user\\_upload/pdf/Geschaefts\\_und\\_Kommunalfinanzbericht/gpa\\_kfb\\_2017.pdf](https://www.gpabw.de/fileadmin/user_upload/pdf/Geschaefts_und_Kommunalfinanzbericht/gpa_kfb_2017.pdf); Seite 110f.; [26.06.2017].

weltbekannt ist, trifft auch in Bezug auf die Umstellung des Haushalts- und Rechnungswesens zu. Von den Erfahrungen der an dieser Arbeit beteiligten Kommunen können alle umstellenden Kommunen profitieren. Vieles wäre sicherlich rückblickend einfacher gewesen oder manches hätte sogar vermieden werden können, wenn auch die beteiligten Kommunen die nötigen Informationen und Erfahrungen gehabt hätten.

Mit dieser Bachelorarbeit und den darin enthaltenen, wertvollen Erfahrungen, soll den Kommunen der Umstellungsprozess und den Einstieg in die tägliche Arbeit mit der kommunalen Doppik erleichtert werden.

### **1.3 Methodisches Vorgehen und Aufbau der Arbeit**

Für die Erreichung des Zieles der Bachelorarbeit sind die Erfahrungen der Mitarbeiter der einzelnen Kommunen unerlässlich. Die Herausforderungen lassen sich nur im Arbeitsalltag, im täglichen Umgang mit der kommunalen Doppik finden.

Zu Beginn ist es natürlich notwendig, sich das Fachwissen anzueignen. Die Grundlagen wurden dem Verfasser dieser Bachelorarbeit bereits im Grundlagenstudium an der Hochschule für öffentliche Verwaltung und Finanzen Ludwigsburg vermittelt. In der Zeit während der Erstellung dieser Arbeit, war er der Kämmerei der Stadt Neuenbürg zugeteilt. Aufgrund der dortigen Mitarbeit im täglichen Geschäft, den Gesprächen mit den Kollegen und den bereitgestellten Informationsmaterialien, konnte er sein Fachwissen vertiefen und um die praktische Sichtweise erweitern.

Für die Erarbeitung des Hauptteils dieser Arbeit wurde eine empirische Umfrage in den vier beteiligten Kommunen durchgeführt. Diese war eine qualitative Umfrage unter den Mitarbeitern. Mit Hilfe eines Fragebogens wurde versucht herauszufinden, in welchen Bereichen die Herausforderungen zu erwarten sind und welche bestimmten Thematiken

bei den beteiligten Kommunen herausfordernd waren bzw. immer noch sind.

Um an die gewünschten Informationen zu gelangen, wurde in dem eingesetzten Fragebogen anfangs die Stellenbezeichnung und das Aufgabenfeld der Person abgefragt, welche den Fragebogen ausfüllt. Dies machte es möglich die weiterführenden Informationen nach Arbeitsbereichen zu bündeln.

Danach wurde abgefragt, wie die Umstellung bzw. die Anfangsphase empfunden wurde. Dies klärt die Frage, ob die Umstellung eine wirkliche Herausforderung darstellt oder vielleicht doch nur vereinzelt ein paar Probleme auftreten.

Durch die darauffolgende, offene Frage nach den konkreten Herausforderungen und deren Bewältigung, wird den Mitarbeitern Raum gegeben, all ihre Erfahrungen im täglichen Umgang mit der kommunalen Doppik darzulegen.

Zum Schluss wurde die Möglichkeit gegeben, Ratschläge weiter zu geben, besonders im Umgang mit den vorab beschriebenen Herausforderungen oder sonstige Anmerkungen zu machen.

In meinem Hauptteil wird zuerst das theoretische Grundwissen über die kommunale Doppik erläutert und in diesem Zusammenhang werden die Unterschiede zu der Kameralistik aufgezeigt (2.1). Dadurch soll das nötige Grundverständnis für die darauffolgenden Informationen vermittelt werden.

Zunächst folgt die Auswertung des Fragebogens (2.2). In diesem Abschnitt werden keine Herausforderungen, Lösungswege oder Ratschläge erläutert. Es werden lediglich statistische Werte der Umfrage dargelegt.

Der Fokus wird zuerst auf die Vorbereitungsphase für die Umstellung gelegt (2.3). In der Vorbereitung erwarten eine Kommune einige Herausforderungen in verschiedenen Thematiken. Diese werde ich, gebündelt nach Themenbereich, erläutern und daraufhin aufzeigen, wie die

betroffene Kommune die Herausforderung bewältigt hat. Außerdem werden Ratschläge, teilweise themenspezifisch, teilweise allgemein, mit auf den Weg gegeben.

Dasselbe gilt für die Zeit nach der Umstellung, die Anfangsphase der Arbeit mit dem NKHR, auf die nun der Fokus gelegt wird (2.4). Nach der Umstellung sind die Mitarbeiter der Kommunen in der täglichen Anwendung gefordert. In dieser Phase gibt es ebenfalls eine Vielzahl von Herausforderungen. Diese werden, wie bei 2.3 nach Themenbereich gebündelt und erläutert. Zudem wird der Lösungsweg der Kommune aufgezeigt und Ratschläge gegeben.

Zum Schluss werden die wichtigsten Erkenntnisse dieser Arbeit nochmals zusammengefasst und eine persönliche Handlungsempfehlung weitergegeben.

## **2 Hauptteil**

### **2.1 Das NKHR: die kommunale Doppik**

Warum gibt es überhaupt die Kameralistik und die Doppik, also zwei unterschiedliche Buchführungsstile? Dies resultierte aus den unterschiedlichen Anforderungen, welche zum einen die öffentliche Verwaltung und zum anderen die kaufmännischen Betriebe an ein Rechnungssystem gestellt haben.<sup>8</sup>

Das Hauptziel der öffentlichen Verwaltung ist die Bedarfsdeckung, die Erfüllung öffentlicher Aufgaben. Die geplanten Einnahmen und Ausgaben, welche durch politische Gremien beschlossen worden sind, können anhand der tatsächlichen Einnahmen und Ausgaben, welche die Kameralistik darstellt, kontrolliert werden. Über die Wirtschaftlichkeit und Wirksamkeit des Verwaltungshandelns, den Ressourcenverbrauch, das Vermögen oder die Schulden kann jedoch keine Aussage getroffen werden.<sup>8</sup>

Kaufmännische Betriebe hingegen sind an der Gewinnmaximierung interessiert, an der Ermittlung des Erfolges (Gewinn oder Verlust). Außerdem werden in der Bilanz das Vermögen und die Schulden dargestellt.<sup>8</sup>

Mit der Einführung der kommunalen Doppik in der öffentlichen Verwaltung ändert sich somit die haushaltsrechtliche Sichtweise einer Kommune. Von einem zahlungsorientierten Haushalt, der im Wesentlichen nur die Geldflüsse betrachtet, wechselt man nun zu einem ressourcenorientierten Haushalt. Hier ist der Ressourcenverbrauch (Aufwand und Ertrag) und der Geldfluss (Ein- und Auszahlungen) ersichtlich. So wird nun bspw. die Abschreibung berücksichtigt. Gemeint ist der Wertverlust einer Sache, der

---

<sup>8</sup> Vgl. Raupach/Stangenberg, Seite 15f.



einen Aufwand darstellt, aber nicht zu einer tatsächlichen Auszahlung führt und somit in der Kameralistik nicht berücksichtigt wurde.<sup>9</sup>

Das NKHR wird abgekürzt als Doppik bezeichnet, da ein Sachverhalt grundsätzlich zwei Buchungen auslöst, eine Soll- und eine Habenbuchung. Daher der erste Teil der Abkürzung: doppelte Buchführung. Bei einem Geschäftsvorfall wird stets der Buchungssatz „Soll an Haben“ gebildet. Dies wird dann auf sog. T-Konten verdeutlicht und daher ist die Abkürzung doppelte Buchführung in Konten.<sup>10</sup>

Abbildung 1: T-Konto (Eigene Abbildung)

Soll (S)	Kontobezeichnung	Haben (H)
Euro - Beträge		Euro-Beträge

Der Buchungssatz und die T-Konten werden in der Praxis nicht wie vorab beschrieben dargestellt. Dies erfolgt bei einer Buchung automatisch im Hintergrund des Programmes und es werden dann lediglich auf den einzelnen Konten die jeweiligen Beträge angezeigt.

In der Kameralistik wird hingegen ein Geschäftsvorfall nur auf einem Konto als Einnahme oder Ausgabe gebucht, daher wird sie als einfache Buchführung bezeichnet.<sup>11</sup>

Das doppische Haushalts- und Rechnungswesen wird außerdem als Drei-Komponenten-System bezeichnet. Die drei Komponenten sind die Erfolgsrechnung, Finanzrechnung und Bilanz. In der Finanzrechnung werden die Geldflüsse festgehalten (Zahlungsorientierung) und in der

---

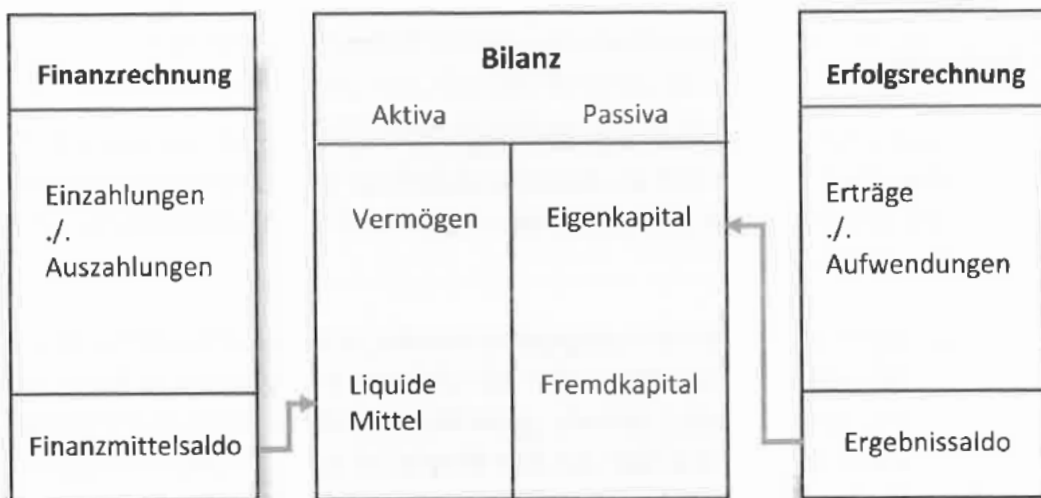
<sup>9</sup> Vgl. Ministerium für Inneres, Digitalisierung und Migration Baden-Württemberg; <http://im.baden-wuerttemberg.de/de/land-kommunen/starke-kommunen/nkhr/allgemeine-infos/>; [20.06.17].

<sup>10</sup> Vgl. Häfner/Wissing/Quast, Seite 125ff.

<sup>11</sup> Vgl. Raupach/Stangenberg, Seite 17.

Erfolgsrechnung die Erträge und Aufwendungen (Ressourcenorientierung). Die jeweiligen Saldos werden mit Positionen in der Bilanz verrechnet. Der Saldo der Finanzrechnung mit den liquiden Mitteln, da man tatsächlich mehr oder weniger Geld hat. Der Saldo der Erfolgsrechnung mit dem Eigenkapital, da entweder ein Mehraufwand gedeckt werden muss oder ein Ertrag erwirtschaftet wurde.<sup>12</sup>

Abbildung 2: Drei-Komponenten-System



Häfner/Wissing/Quast, Seite 49

Kommunen erhalten durch die Einführung der Doppik eine betriebswirtschaftliche Sichtweise, die die Grundlage der Planung und der Entscheidungsfindung für politische Gremien, aber auch für die Verwaltungen selbst verbessert. Es ist nun eine nachhaltige und ergebnisorientierte Steuerung des Verwaltungshandelns möglich. Außerdem erhöht sich die Transparenz des kommunalen Haushalts für den Bürger, den Gemeinderat und für die Verwaltung selbst, da nun die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage ersichtlich sind und die gesamten kommunalen Betätigungen dargestellt werden.<sup>13</sup>

Jedoch sind positive Veränderungen nicht durch die bloße Umstellung von der Kameralistik auf die Doppik gewährleistet. Dies allein führt weder zu

<sup>12</sup> Vgl. Häfner/Wissing/Quast, Seite 42ff.

<sup>13</sup> Vgl. Ministerium für Inneres, Digitalisierung und Migration Baden-Württemberg; <http://im.baden-wuerttemberg.de/de/land-kommunen/starke-kommunen/nkhr/allgemeine-infos/>; [20.06.17].

besseren Entscheidungen, noch zu einer besseren finanziellen Lage der Kommune. Die Umstellung eröffnet einer Kommune vielmehr die Möglichkeit einer positiven Veränderung.<sup>14</sup>

Eintreten können sie nur, wenn eine Umstellung, eine Veränderung der Denkweise von den Entscheidungsträgern der Verwaltung und den politischen Gremien stattfindet. Es muss eine Bereitschaft bei ihnen vorhanden sein, aus den neuen, qualitativ hochwertigen Informationen, die von der Doppik bereitgestellt werden, nun auch die Konsequenzen zu tragen und die notwendigen Schritte einzuleiten.<sup>15</sup>

Als Entscheidungsgrundlage darf nicht, wie bisher, lediglich der Geldverbrauch herangezogen werden, sondern die Entscheidungsträger müssen zusätzlich den Ressourcenverbrauch berücksichtigen. So muss bspw. nun stärker auf das finanzielle Wohl der nachfolgenden Generationen geachtet werden und dafür müssen Rückstellungen gebildet werden.<sup>15</sup>

In der Praxis ist dies natürlich nicht von jetzt auf nachher möglich. Die Denkweise und die daraus resultierenden Handlungen lassen sich nicht, wie das Haushalts- und Rechnungswesen, zu einem bestimmten Termin umstellen. Es wird einige Zeit brauchen, bis aus den ressourcenorientierten Informationen ressourcenorientierte Entscheidungen getroffen werden.<sup>15</sup>

Um diese Zeit zu verkürzen ist es wichtig, alle Beteiligten frühzeitig und vollumfänglich über die Ziele und den Prozess der Umstellung, sowie die konkreten Auswirkungen für die betreffende Person zu informieren. Außerdem müssen die Beteiligten in das NKHR eingelernt werden, wozu umfangreiche Schulungen durchgeführt werden sollten.<sup>16</sup>

---

<sup>14</sup> Vgl. Braun, Seite 316f.

<sup>15</sup> Vgl. Braun, Seite 317.

<sup>16</sup> Vgl. Braun, Seite 317f.

### 2.2 Auswertung der Fragebögen

Die Auswertung der Fragebögen ist in der Anlage 3 auf Seite 73 einzusehen. Die nachfolgenden ausgewerteten Informationen und Abbildungen gründen sich alle in dieser Quelle. In diesem Kapitel wird daher auf einzelne Fußnoten und Quellenangaben verzichtet.

Bei den beteiligten Kommunen, war der Umgang mit dem Fragebogen sehr unterschiedlich. In der Stadt Neuenbürg hatte ich die Möglichkeit den Fragebogen, an alle Mitarbeiter zu versenden. Bei der Stadt Bad Wildbad und der Gemeinde Straubenhardt, wurde der Fragebogen von dem Kämmerer bzw. dem Stellvertreter an bestimmte Personen versandt. Er wurde nur an die versandt, bei denen der Kämmerer von Herausforderungen im Umgang mit dem NKHR wusste.

Dadurch ist mir nicht bekannt, an wie viele Personen der Fragebogen schlussendlich versandt wurde. Manche Ämter haben gemeinsam einen Fragebogen ausgefüllt und dann abgegeben. Einige Mitarbeiter haben mir persönlich mitgeteilt, dass sie keine oder nur sehr wenige und simple Berührungspunkte mit dem NKHR in ihrer täglichen Arbeit haben und sie deshalb den Fragebogen nicht ausfüllen können, sie dies aber gerne gemacht hätten. Es ist dadurch nicht möglich eine Rückläuferquote zu berechnen.

Durch die erste und zweite Frage nach der Stellenbezeichnung und der damit umfassten Aufgabengebiete, könnte man statistisch ermitteln aus welchen Ämtern die meisten Fragebögen abgegeben worden sind. Die Aufteilung der Ämter und die in einer Stelle enthaltenen Aufgabengebiete können jedoch bei Kommunen unterschiedlich sein. So ist bspw. bei manchen das Personalamt ein eigenständiges Amt und bei anderen ist es im Hauptamt integriert. Dadurch kann die Stelle und damit die abgegebenen Fragebögen nicht allgemein einem Amt zugeordnet werden.

Es ist jedoch auffällig, dass die meisten Fragebögen aus dem Bereich der Kämmerei, aber auch aus dem Bauamt stammen:

Abbildung 3: Anteil der Fragebögen aus Kämmerei und Bauamt

Kämmerei:

$$\frac{9 \text{ Fragebögen} * 100}{16 \text{ Gesamt}} = 56,3\%$$

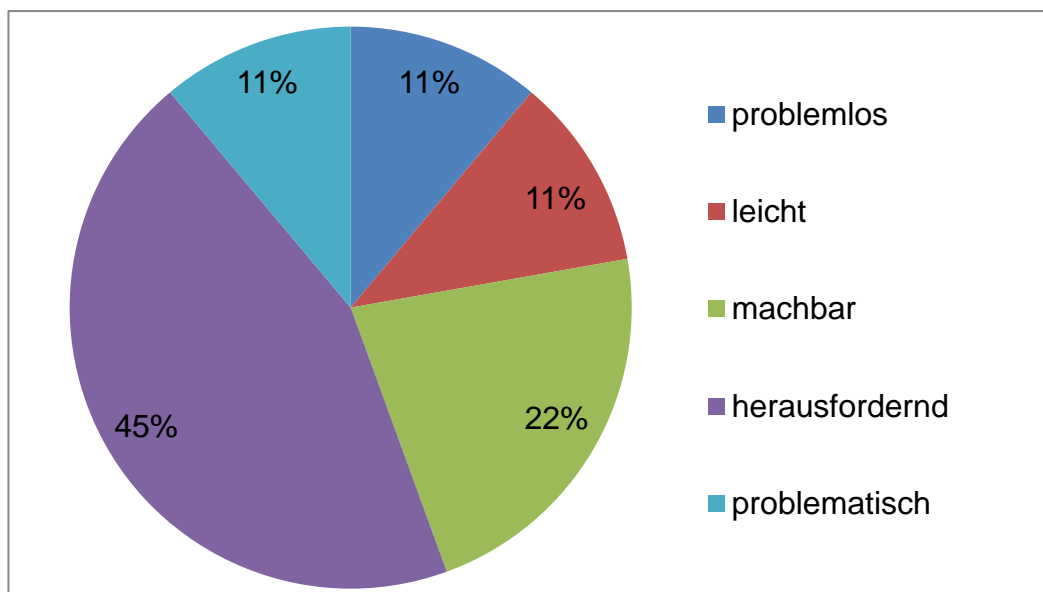
Bauamt:

$$\frac{4 \text{ Fragebögen} * 100}{16 \text{ Gesamt}} = 25,0\%$$

Zudem haben alle Personen, die einen Fragebogen abgeben und Herausforderungen angegeben haben, Stellen in der Kämmerei oder dem Bauamt inne. In den anderen Fragebögen aus dem Bereich Hauptamt, werden keine wirklichen Herausforderungen angegeben. Stattdessen wurde die Umstellung als leicht bzw. problemlos empfunden, eine „Herausforderung“ zwar angegeben, die aber relativ einfach zu bewältigen war.

Die Auswertung der Frage 3 ergibt folgendes:

Abbildung 4: Empfinden des Umgangs mit dem NKHR



Es haben fast nur die Personen den Fragebogen abgegeben, die Herausforderungen in ihrem Umgang mit dem NKHR hatten bzw. haben. Über die Hälfte empfinden den Umgang allgemein als herausfordernd bzw. problematisch. Ungefähr 80 % der Personen kommen aus der Kämmerei und dem Bauamt, über die Hälfte aus der Kämmerei.

Aus diesen Auswertungen lässt sich feststellen, dass Herausforderungen, wie zu erwarten, größtenteils in der Kämmerei, aber auch vermehrt im Bauamt auftreten. Hierauf sollte eine umstellende Kommune ganz klar den Fokus legen und für die nötige Schulung und Aufklärung Sorge tragen.

### 2.3 Herausforderungen in der Vorbereitungsphase

#### 2.3.1 Allgemein

##### 2.3.1.1 Sorgfältig aber einfach umstellen

Der große Aufwand, welcher durch eine Umstellung des gesamten Haushalts- und Rechnungswesens hervorgerufen wird, kann sich vermutlich jeder vorstellen. Die zu bewältigenden Aufgaben scheinen zeitlich fast unmöglich zu sein. Aus diesem Grund ist natürlich das Bestreben die Aufgaben möglichst schnell hinter sich zu bringen, um für die nächsten bzw. für andere ein wenig Freiraum zu haben. Jedoch sollte die Sorgfältigkeit wesentlich höher bewertet werden als die Schnelligkeit. Es ist wichtiger die Aufgabe korrekt zu bearbeiten und dann aber wirklich abschließen zu können, als nacharbeiten zu müssen. Die mehr investierte Zeit zum Wohle der Sorgfältigkeit ist weitaus geringer als die der aufwändigen Nacharbeiten.<sup>17</sup>

Hierbei muss einer Kommune eines im Vorhinein klar sein: die perfekte Umstellung ist in der Praxis nicht möglich. Deswegen sollte ebenfalls die Sorgfältigkeit ihre Grenzen haben. Nach dem Stichtag der Umstellung werden sich trotz allen Bemühungen, Schwierigkeiten und Schwachstellen zeigen. Dies ist unumgänglich. Der Fokus sollte daher nicht auf jedes einzelne Detail gelegt werden, sondern auf den Gesamtüberblick. Bei der Bewertung sollte bspw. die einheitliche Vorgehensweise von den Mitarbeitern verstanden werden, die genauen Zahlen und deren Auswertung sind erstmal nicht wichtig. D.h. die Grundsätze der kommunalen Doppik müssen klar sein.<sup>17</sup>

Es sollte demzufolge so einfach wie möglich umgestellt werden. Deshalb sollte der alte Haushalt in den neuen doppischen Haushalt umgeändert

---

<sup>17</sup> Vgl. Anlage 2, Seite 56.

werden. Die zusätzlichen Aufgaben, wie die Kostenrechnung, können später noch eingeführt werden. Die Umstellung verlangt dem Personal in jedem Fall sehr viel ab, weshalb der Aufwand durch eine sorgfältige, aber einfache Umstellung, so gering wie möglich gehalten werden sollte.<sup>17</sup>

Eine weitere Empfehlung ist die Überarbeitung des Datenbestandes, welche sich bei der Umstellung anbietet. Dies könnte, unter der Empfehlung so einfach wie möglich umzustellen, unterlassen werden, sollte jedoch im Sinne der Sorgfältigkeit durchgeführt werden. Über die Jahrzehnte sammelt sich bei einer Kommune eine riesige Menge an Daten an, welche bspw. bei personenbezogenen durch Umzug oder Versterben, in Zukunft nicht mehr benötigt werden. Die Umstellung ist eine sehr gute Möglichkeit seinen Datenbestand zu überprüfen und nur den in das neue Haushalts- und Rechnungswesen zu übernehmen, der benötigt wird.<sup>17</sup>

### **2.3.1.2 Austausch mit dem Rechenzentrum**

Aufgrund der Erfahrungen, welche die hier beteiligten Kommunen gemacht haben, ist zu empfehlen, dass eine Kommune in einer derart komplexen Thematik, wie die Umstellung des Haushaltsrechts, nicht von Annahmen oder Erwartungen ausgehen sollte. Einige der Herausforderungen, die sich im Arbeitsalltag ergaben, konnten auf Missverständnisse oder fehlende Informationen zurückgeführt werden. Diese hätten vermieden werden können.<sup>18</sup>

Das NKHR ist für die Mitarbeiter einer Kommune in den meisten Fällen ein völlig neues Themengebiet. Für das Rechenzentrum ist es vertraut und das dortige Personal hat bereits mehrere Umstellungen durchgeführt. Dadurch werden manche Dinge nicht angesprochen, da die Notwendigkeit dafür nicht erkannt wird. Dazu kommt der Unterschied zwischen Theorie und Praxis. Manches kann in der Praxis, bei der Kommune, nicht direkt

---

<sup>17</sup> Vgl. Anlage 2, Seite 56.

<sup>18</sup> Vgl. Anlage 2, Seite 55f.



angewandt oder muss angepasst werden, was jedoch ein Theoretiker vom Rechenzentrum nicht wissen kann.<sup>18</sup>

Aus diesem Grund ist der rege Austausch mit dem Rechenzentrum besonders wichtig. Jedes Detail sollte abgeklärt sein, um nicht von unvorhergesehenen Folgen überrascht zu werden. Dies gilt nicht nur für bestimmte Thematiken oder Arbeitsbereiche, sondern allgemein für die Zeit der Umstellung. Einer Kommune und dem Rechenzentrum kann somit sehr viel Aufwand und Zeit erspart bleiben.<sup>18</sup>

### **2.3.2 Kämmerei**

#### **2.3.2.1 Enormer zeitlicher Aufwand, besonders durch Schulungen**

Für die Umstellung des Haushalts- und Rechnungswesens sind viele verschiedene und sehr zeitaufwändige Vorarbeiten in der Kämmerei notwendig. Dieser Aufwand sollte nicht unterschätzt werden, besonders da er zum laufenden Tagesgeschäft hinzukommt. Im Normalfall ist jeder bereits mit den Aufgaben seiner Stelle ausgelastet und nun müssen zusätzlich die Vorarbeiten für die Umstellung gewährleistet werden. Diese Doppelbelastung stellt eine enorme Herausforderung dar.<sup>19</sup>

Eine Notwendigkeit ist der Besuch von Schulungen. Hierbei erhält eine Kommune immer wieder terminierte Aufgabenstellungen als Hausaufgaben. Das Abgleichen von bestimmten Listen ist bspw. bei Schulungen des Rechenzentrums eine Hausaufgabe. Dazu werden die vermittelten Inhalte immer zahlreicher und komplexer. Mit der Zeit nehmen ebenfalls die Aufgabenstellungen zu, wodurch die Belastung stetig zunimmt.<sup>19</sup>

---

<sup>18</sup> Vgl. Anlage 2, Seite 55f.

<sup>19</sup> Vgl. Anlage 2, Seite 47.

Die Mitarbeiter müssen sich hierbei in eine völlig neue Materie einarbeiten und viele Informationen verarbeiten, dazu terminierte Aufgabenstellungen erledigen und zusätzlich das laufende Tagesgeschäft erledigen. Diese enorme Herausforderung sollte frühzeitig angegangen und den Mitarbeitern deutlich gemacht werden. Je mehr Zeit zum Erlernen der neuen Inhalte zur Verfügung steht, desto weniger belastend wird es.<sup>19</sup>

### **2.3.2.2 Stilllegung der Vorverfahren**

Eine Kommune sollte, besonders mit Hinblick auf den zu bewältigenden Aufwand, die zwangsweise Stilllegung der Vorverfahren beachten und nicht unterschätzen. Bei der beteiligten Kommune war diese Stilllegung über einen Zeitraum von eineinhalb Monaten, von Mitte November bis zum Umstellungsstichtag.<sup>20</sup>

In dieser Zeit sind einige der notwendigen Vorarbeiten nicht mehr möglich. Darum müssen sie bereits vor der Stilllegung abgeschlossen sein. Es sind bspw. keine Veranlagungen oder Namens- und Adressänderungen mehr möglich. Dies erhöht den Zeitdruck der Mitarbeiter. Es wird oft davon ausgegangen, die Vorarbeiten bis zum Umstellungstermin abschließen zu müssen, jedoch kann der Zeitraum der zwangsweisen Stilllegung für vieles nicht genutzt werden. Manches, wie die Jahressollstellungen der Steuerverfahren, ist durchgängig möglich, wodurch ein wenig Entlastung entsteht. Jedoch sollte diese nicht zur Verfügung stehende Zeit berücksichtigt werden.<sup>20</sup>

### **2.3.2.3 Belastbarkeit der Mitarbeiter**

Die Umstellung des gesamten Haushalts- und Rechnungswesens ist keine einfache Angelegenheit. Der enorme Aufwand wurde bereits im Kapitel davor erläutert. Solch ein Projekt geht natürlich an den Mitarbeitern der

---

<sup>19</sup> Vgl. Anlage 2, Seite 47.

<sup>20</sup> Vgl. Anlage 2, Seite 58.

Kämmerei nicht spurlos vorüber. Viele kommen an ihre körperlichen Grenzen.<sup>21</sup>

Bei den beteiligten Kommunen kam es beim Personal der Kämmerei zu einer Vielzahl an Überstunden und zusätzlich sehr häufig zu Urlaubsverzug. Dies resultiert aus der zusätzlichen Arbeit für die Umstellung, welche gewährleistet werden muss. Der enorme Arbeitseinsatz des Personals, welcher in dieser Phase erforderlich ist, bleibt außerdem über mehrere Wochen oder sogar Monate hinweg bestehen.<sup>21</sup>

Zudem kommt die psychische Belastung, da das gewohnte Arbeitsumfeld verloren geht und eine gewisse Unsicherheit vorhanden ist. Die über Jahre angeschaffte Routine kann nicht mehr angewandt werden, sondern der Umgang mit dem NKHR muss erlernt werden. Für die Mitarbeiter ist ungewiss, was in Zukunft auf sie zukommen wird, welche Tätigkeiten sie machen und welche Leistung sie dafür erbringen müssen. Dies stellt eine psychische Belastung dar, die zu der körperlichen noch dazu kommt.<sup>21</sup>

Durch diese starke Belastung kann es in der Umstellungsphase häufig zu krankheitsbedingten Ausfällen des Personals kommen. Diese verbessern natürlich nicht die Situation, da deren Aufgaben weiterhin erledigt werden müssen, wodurch diese nun von den anderen übernommen werden müssen.<sup>21</sup>

Es ist während dieser Zeit besonders wichtig, auf die körperliche Verfassung seiner Kollegen zu achten. Bereits zu Beginn der Umstellung sollten die Aufgaben gleichmäßig verteilt werden, so dass von jedem Mitarbeiter das möglichst Geringste abverlangt wird. Bei Anzeichen von Überbelastung sollte sofort reagiert werden, um entsprechend gegenzusteuern.<sup>21</sup>

Empfehlenswert ist es eine neue Stelle vor allem in der Kämmerei zu schaffen, um zusätzliche Arbeitskraft in Anspruch nehmen zu können. Im

---

<sup>21</sup> Vgl. Anlage 2, Seite 55.

besten Fall sollte eine Person eingestellt werden, die bereits gute Kenntnisse im Umgang mit der Doppik besitzt. Diese Person könnte bspw. ein Abgänger einer Fachhochschule sein, an denen nur noch die kommunale Doppik vermittelt wird. Derjenige kann das Personal in die neue Denkweise einführen, Motivator sein und im Umstellungsprojekt die Übersicht behalten. Diese Stelle sollte rechtzeitig ausgeschrieben werden, bevor die hohe Belastungsphase beginnt.<sup>21</sup>

### 2.3.2.4 Auslagerungen

Da die Umstellung einen enormen Aufwand darstellt, sollte sich eine Kommune fragen, welche Tätigkeiten sie auslagern kann. Es ist durchaus möglich, einiges von bestimmten Fachbüros durchführen zu lassen. Diese machen solche Tätigkeiten natürlich nicht unentgeltlich. Daher muss eine Kommune beratschlagen, welche Tätigkeiten sie auslagern möchten. Angestrebt wird hierbei immer die Entlastung der Mitarbeiter.<sup>22</sup>

Dennoch sind bei ausgelagerten Tätigkeiten bestimmte Mitarbeiter miteingebunden. Die Fachbüros benötigen Unterlagen, Daten und bestimmte Informationen um ihren Auftrag bearbeiten zu können. Hierfür muss eine Ansprechperson in der Kommune vorhanden sein. Es darf damit nicht der Eindruck vermittelt werden, bei Auslagerungen gibt es keinen eigenen Aufwand. Diesbezüglich müssen Zuarbeiten erledigt werden und diese sind teilweise sehr zeitaufwendig.<sup>23</sup>

Es ist trotzdem überlegenswert, bestimmte Tätigkeiten an Fachbüros abzugeben, da die Zuarbeit weniger Aufwand darstellt, als die gesamte Tätigkeit eigenständig zu übernehmen. Eine gewisse Entlastung kann durchaus erzielt werden. Die Auslagerung der Vermögensbewertung bietet sich bspw. sehr gut an. Dies eigenständig zu bewerkstelligen wäre ein

---

<sup>21</sup> Vgl. Anlage 2, Seite 55.

<sup>22</sup> Vgl. Anlage 2, Seite 56.

<sup>23</sup> Vgl. Anlage 2, Seite 54.

enormer Aufwand. Für die bestimmten Fachbüros ist es eine Routinetätigkeit.<sup>24</sup>

Empfehlenswert ist, diese Überlegungen frühzeitig anzugehen, um in den herausfordernden letzten Monaten vor der Umstellung, die zu erledigenden Aufgaben möglichst gering zu halten. Es benötigt hierbei einige Schritte bis die Auslagerung tatsächlich durchgeführt werden kann. Die Kommune kann dieses Thema frühzeitig im Gemeinderat ansprechen und es kann sich geeinigt werden, welche Tätigkeiten ausgelagert werden sollen. Daraufhin kann der Beschluss über die Vergabe erfolgen. Innerhalb der Verwaltung können Ansprechpartner bestimmt werden, die sich auf das Zuarbeiten einstellen können.<sup>24</sup>

### **2.3.2.5 Erstellung Produktplan**

Durch die Haushaltsreform sind Produkte in das Zentrum der Steuerung gerückt worden. Die Produkte sind die Leistungen der Verwaltung und die Produktbereiche ergeben sich aus den Aufgaben der Verwaltungen. Der doppische Haushaltsplan soll demnach produktgegliedert sein. An einem Produkt können durchaus mehrere Mitarbeiter aus verschiedenen Ämtern arbeiten.<sup>25</sup>

Bisher war der Haushaltsplan an dem Hierarchiesystem, der inneren Struktur der Kommune orientiert. Da nun ämterübergreifende Produkte herausgearbeitet werden, ist dies fast nicht mehr möglich. Um den Kommunen die Erstellung eines Produktplanes und anderer Dinge zu erleichtern, wurden vom Innenministerium Muster zur Orientierung veröffentlicht. Es sollte nicht versucht werden mit aller Kraft das bestehende Hierarchiesystem in den Produktplan einzuarbeiten. Hierbei kommt man nur mit erheblichem Aufwand zu einem Ergebnis und mit diesem ist die eigentlich angestrebte neue Steuerung nicht möglich.<sup>25</sup>

---

<sup>24</sup> Vgl. Anlage 2, Seite 56.

<sup>25</sup> Vgl. Anlage 2, Seite 57f.

Durch die Produktorientierung soll die Verantwortung für die Aufgabenerledigung und die damit verbundenen Ausgaben von der Kämmerei auf die verschiedenen Mitarbeiter eines Produktes bzw. Produktbereiches übertragen werden. Ihnen wird durch das Produkt eine Zielrichtung vorgegeben und dann sollen sie eigenverantwortlich tätig werden. Diese neue Denkweise ist unter Punkt 2.4.1.3 näher erläutert. Um diese Steuerung möglich zu machen und den Aufwand gering zu halten ist zu empfehlen das Muster des Produktplanes zu übernehmen, natürlich nur soweit die Produkte für die eigene Verwaltung relevant sind.<sup>25</sup>

### **2.3.2.6 Überarbeitung der Einnahmequellen**

Vor der Umstellung erhält die Kommune vom Rechenzentrum eine Liste mit allen Einnahmequellen und deren dazugehörigen Daten. Es wird dann die Möglichkeit gegeben alle zu überprüfen und die zu löschen, welche zukünftig nicht mehr benötigt werden.<sup>26</sup>

Dies vermittelt den Eindruck, dass die gelöschten Einnahmequellen bei der Umstellung nicht in das neue Programm übernommen werden. Jedoch werden die gesamten Daten der Einnahmequellen, welche man dem Rechenzentrum diesbezüglich mitteilt, sofort gelöscht und stehen der Kommune nicht mehr zur Verfügung. Das Problem hierbei ist, dass es ab diesem Zeitpunkt nicht mehr möglich ist Buchungen für die jeweiligen Personen bzw. Unternehmen vorzunehmen, obwohl für die restliche Zeit des Haushaltsjahres Zahlungen getätigt und gebucht werden müssen.<sup>26</sup>

Die benötigten Daten können nur vom Rechenzentrum mit erheblichem Aufwand wieder zur Verfügung gestellt werden. Erst dann ist es wieder möglich die notwendigen Buchungen bei den betroffenen Einnahmequellen für das restliche Jahr vorzunehmen. Bei dem Wechsel auf das NKHR kann eine Kommune dann, unter Rücksprache mit dem Rechenzentrum, auf die

---

<sup>25</sup> Vgl. Anlage 2, Seite 57f.

<sup>26</sup> Vgl. Anlage 2, Seite 62.

Übernahme bestimmter, nicht mehr benötigter Einnahmequellen in das neue Programm verzichten.<sup>26</sup>

Jedoch muss hier genau darauf geachtet werden, ob bei der Einnahmequelle, auf die verzichtet werden soll, nicht noch ein Kassenrest vorhanden ist. Denn bei der Resteübernahme werden diese dann nicht übernommen. Sollte dieser Fall eingetreten sein, kann bei einem Einzelfall, der Kassenrest manuell übernommen werden. Andererseits muss das Rechenzentrum die Reste herausfiltern und maschinell übernehmen, wofür aufgrund des Aufwandes ein Entgelt bezahlt werden muss.<sup>27</sup>

### **2.3.2.7 Anlegung von Geschäftspartnern**

Die Personen oder Unternehmen, welche in finanziellem Kontakt mit der Stadt stehen und Kreditoren bzw. Debitoren genannt werden, sind in dem Programm „SAP-SMART“ als Geschäftspartner angelegt.<sup>28</sup>

In der kameralistischen Buchführung wurde ein und dieselbe Person oder ein und dasselbe Unternehmen, je nachdem wie viele Einnahmen und Ausgaben von ihnen ausgingen, bei den jeweiligen Konten mehrfach angelegt. Eine Person hatte z.B. ein Kind im Kindergarten, zahlte Grundsteuer, zahlte Wasser und Abwasser, hatte zusätzlich noch ein Unternehmen, das etwas für die Kommune machte und dadurch Geld erhielt. Der Name der Person oder des Unternehmens wurde für jede einzelne Betätigung bei dem jeweiligen Konto angelegt.<sup>28</sup>

Es kommt vor, dass besonders bei schwierig zu schreibenden Namen, sich die Anlagen unterscheiden. Nach der Umstellung erhält die Kommune Kontenlisten, in denen alle angelegten Namen dargestellt sind und die nach Name sortiert sind. Mit Hilfe von Kontenlisten wird nun wochenlang versucht

---

<sup>26</sup> Vgl. Anlage 2, Seite 62.

<sup>27</sup> Vgl. Anlage 2, Seite 47.

<sup>28</sup> Vgl. Anlage 2, Seite 64.

die verschiedenen Namen zusammenzuführen, um im neuen SAP jeweils nur einen einheitlichen Geschäftspartner anzulegen.<sup>29</sup>

Jedoch ist dies nur sehr schwer zu erreichen. Trotz allen Bemühungen kann es vorkommen, dass bei der Suche nach einem Geschäftspartner über die Suchfunktion mehrere Ergebnisse angezeigt werden.<sup>29</sup>

Bei einer bestimmten Zahlung, wie z.B. Grundsteuer, führt das dazu, dass die verschiedenen Geschäftspartner durchgegangen werden müssen, um ermitteln zu können, bei welchem die Zahlung gebucht werden muss. Die genaue Ursache hierfür ist nachträglich schwer zu ermitteln.<sup>29</sup>

Dazu kommt, dass die verschiedenen Ämter die Namen teilweise verschieden schreiben oder in ihren jeweiligen Programmen anders angelegt haben, z.B. Nachname, Vorname oder Vorname, Nachname. Immer wieder werden an die Kämmerei von anderen Ämtern anders angelegte Geschäftspartner übermittelt, wodurch sie in SAP als neuer Geschäftspartner angelegt werden. Dies führt zu demselben Problem, wie bereits oben erläutert.<sup>29</sup>

Es empfiehlt sich, engen Kontakt mit dem Rechenzentrum zu pflegen und die Zusammenführung sehr sorgfältig zu machen und zu dokumentieren, um beim Auftreten dieser Problematik sehen zu können, wo sich der Auslöser befindet. Außerdem sollten alle Ämter auf diese Problematik aufmerksam gemacht und versucht werden, dass die Namen ämterübergreifend einheitlich angelegt werden.<sup>29</sup>

Die Bereinigung der Namen und Adressen kann bereits im Vorfeld angefangen werden. Dies ist zwar eine Fleißaufgabe, die sich jedoch später im Umstellungsprozess auszahlt. Die in diesem Zusammenhang abzuarbeitende Listen, für die nur wenig Zeit zur Verfügung steht, sind dann wesentlich reduzierter.<sup>30</sup>

---

<sup>29</sup> Vgl. Anlage 2, Seite 65.

<sup>30</sup> Vgl. Anlage 2, Seite 58.



### 2.3.2.8 SAP-Fehlercockpit

„SAP-SMART“ beinhaltet ein sog. Fehlercockpit. In diesem werden alle fehlerhaften Datensätze aufgezeigt. Diese können nur von einer Person abgearbeitet werden. Hierfür muss ein Mitarbeiter die notwendige Berechtigung erhalten. Die jeweiligen Berechtigungen werden in dem Programm sog. Berechtigungsrollen zugeteilt. Dies sollte im Vorfeld geklärt werden.<sup>30</sup>

Die Abarbeitung des Fehlercockpits ist die letzte Möglichkeit noch unklare oder doppelte Geschäftspartner, die bei der Umstellung aufgetaucht sind, zu korrigieren. Dadurch ist diese Aufgabe zeitlich eng bemessen. Der Umstellungsprozess kann erst nach vollständiger Abarbeitung weitergeführt werden, was den Druck auf die Person erhöht.<sup>30</sup>

---

<sup>30</sup> Vgl. Anlage 2, Seite 58.

## **2.4 Herausforderungen nach der Umstellung**

### **2.4.1 Allgemein**

#### **2.4.1.1 Unvermeidbare Startschwierigkeiten**

Die Umstellung umfasst ein sehr breites Themengebiet und dazu müssten viele Dinge auf eine Kommune speziell zugeschnitten werden, da bestimmte Einzelfälle auftreten. Mit dem Programm „SAP-SMART“ wird versucht einen einheitlichen Einstieg in die kommunale Doppik möglichst einfach zu gestalten. Es ist ein erster Schritt, den die Kommune macht. Der Weg bis die Buchführung reibungslos abläuft ist jedoch weitaus länger.<sup>31</sup>

Es treten in der Praxis immer wieder unterschiedliche Einzelfälle auf, die entweder von dem Programm nicht abgedeckt sind und damit nicht bearbeitet werden können oder die in den Schulungen nicht erwähnt wurden, aber eigentlich bearbeitet werden könnten. In beiden Fällen muss Rücksprache mit dem Rechenzentrum gehalten werden, das einem den Lösungsweg erklärt oder das Programm anpasst. Durch die unterschiedlich auftretenden Praxisfälle wird das Programm immer vertrauter und immer mehr praxisorientiert. Dieser Prozess ist unvermeidbar und muss von einer umstellenden Kommune eingeplant werden. Denn wie so häufig zeigt sich erst in der Praxis, in der täglichen Anwendung, in welchen Bereichen die Theorie angewendet werden kann und in welchen sie angepasst werden muss.<sup>31</sup>

#### **2.4.1.2 Neustrukturierung des Haushaltsplans**

Die Umstellung bringt natürlich einige Veränderungen des Arbeitsalltages mit sich. Eine davon ist die Vergabe von neuen Haushaltsstellen und

---

<sup>31</sup> Vgl. Anlage 2, Seite 47.

Buchungszeichen. Jahrelang, teilweise sogar jahrzehntelang, waren im Haushaltsplan die gleichen Haushaltsstellen und dieselben Buchungszeichen vergeben. Die Mitarbeiter wussten in den meisten Fällen bereits auswendig auf welches Konto eine bestimmte Betätigung gebucht wird.<sup>32</sup>

Im Zuge der Umstellung wird der Haushaltsplan neu strukturiert. Bisher wurde er in einen Verwaltungs- und Vermögenshaushalt unterteilt und nun ist er produktorientiert gegliedert. Daher werden die Haushaltsstellen und Buchungszeichen neu vergeben und teilweise ändern sich damit die Bezeichnungen.<sup>32</sup>

Für die Mitarbeiter ist dies wie ein Neuanfang. Sie müssen bei jeder Betätigung in den Haushaltsplan schauen und das Konto finden, auf welches gebucht werden muss. Oftmals erkundigen sie sich per Telefon in der Kämmerei, wie sie mit der bestimmten Betätigung umzugehen haben. Aufgrund dessen ist die Benennung eines Ansprechpartners in der Kämmerei zu empfehlen. Dadurch kann den Mitarbeitern schnell die Übersicht über ihre Betätigungen und deren Auswirkungen verloren gehen. Gewohnte Abläufe und Vorgänge müssen neu erlernt werden, was einige Zeit in Anspruch nehmen wird, bis dann der Umgang mit den neuen Haushaltsstellen und Buchungszeichen zur Routine wird.<sup>32</sup>

### **2.4.1.3 Sensibilität der Mitarbeiter für Finanzen steigern**

Um als Kommune den größtmöglichen Nutzen des NKHR zu haben, muss das Haushalts- und Rechnungswesens nicht nur umgestellt, sondern von den Mitarbeitern angenommen und verinnerlicht werden. D.h. die Denkweise über die Finanzen muss sich ändern, die neuen Werte müssen vermittelt werden.<sup>33</sup>

---

<sup>32</sup> Vgl. Anlage 2, Seite 41f.

<sup>33</sup> Vgl. Anlage 2, Seite 56.

Dies muss besonders in Bezug auf das ihnen zur Verfügung stehende Budget erfolgen. In der Kameralistik war die Verwendung der einzelnen Budgets bzw. Finanzpositionen genau geplant. Es musste vorher überlegt werden, wofür Geld benötigt wird und danach richtete sich die Höhe des Budgets. Das Ziel war es, die zur Verfügung stehenden Gelder bis zum Ende des Haushaltsjahres aufzubrauchen. Dann waren der Gemeinderat und die Führungspersonen in der Verwaltung zufrieden. Es war bedeutungslos, ob die Ausgaben wirtschaftlich waren und welchen Nutzen die Verwaltung daraus ziehen kann.<sup>34</sup>

Im NKHR werden für die Budgets Gesamtpositionen gebildet, also nur die Höhe wird festgesetzt. Die Verwendung jedoch kann von den Mitarbeitern eigenverantwortlich bestimmt werden. Dadurch erhalten sie mehr Freiheit im Umgang mit ihrem Budget, müssen aber lernen damit umzugehen.<sup>34</sup>

Hierfür müssen sie sensibel gemacht werden und sich die Denkweise ändern. Das Ziel ist es nicht mehr das Budget aufzubrauchen, sondern selbstständig damit zu wirtschaften, um das „Produkt“ zu erhalten oder sogar zu verbessern. Dadurch hat das Personal aber die Verantwortung bei Bedarf Rechenschaft über ihre getätigten Ausgaben abzulegen. Da das Budget nicht überschritten werden darf, muss außerdem abgewogen werden, welche Ausgaben von Nutzen sind, welche rentabel sind.<sup>34</sup>

Z.B. wird die Sanierung eines veralteten Spielplatzes nicht einfach eingeplant und durchgeführt. Es wird überprüft, ob der Spielplatz überhaupt von der umliegenden Bevölkerung genutzt wird oder der Bedarf gar nicht besteht, er lieber abgerissen werden sollte und der Geldeinsatz an anderer Stelle rentabler wäre.<sup>34</sup>

---

<sup>34</sup> Vgl. Anlage 2, Seite 55.

### 2.4.1.4 Prüfung der Soft- und Hardware

Die Umstellung von etwas seit Jahren Gewohntem auf etwas völlig Neues ist immer eine Herausforderung. Die neuen Arbeitsabläufe müssen erlernt werden und alle Schritte benötigen im Schnitt mehr Zeit, da nochmals nachgedacht, nachgelesen oder nachgefragt werden muss. Was hier auf keinen Fall erschwerend hinzukommen sollte, sind technische Probleme.<sup>35</sup>

Dennoch zeigt die Erfahrung in der Praxis, dass es bei verschiedenen EDV-Programmen immer wieder zu technischen Problemen kommt und nicht immer alles so funktioniert, wie es sollte. Deshalb können Probleme bei „SAP-SMART“ und den dazugehörigen Programmen eintreten. Es kann zu starken Verlangsamungen bis hin zum Abstürzen der Programme kommen und zu fehlerhaften Datenübertragungen zwischen den Programmen.<sup>35</sup>

Darum sollte vorab unbedingt die Kompatibilität der ausgewählten Programme überprüft werden, so dass ein reibungsloses und fehlerfreies Zusammenspiel gewährleistet ist. Die Verlangsamungen und das Abstürzen der Programme liegen oftmals am bestehenden Datennetz. Das „SAP-SMART“ und die anderen Programme benötigen ein enormes Datenvolumen. Über die genauen Angaben sollte man sich beim Rechenzentrum erkundigen und sicherstellen, dass ein solches Datennetz zur Verfügung steht, damit das benötigte Datenvolumen gegeben ist. Dadurch bleibt den Mitarbeitern im späteren Arbeitsalltag viel Aufregung und Ärger erspart.<sup>35</sup>

### 2.4.2 Kämmerei

#### 2.4.2.1 Organisatorische Veränderung

Die Aufgaben, welche die Kameralistik beinhaltete, waren in der Struktur der Kämmerei seit Jahren integriert. Sowohl die Hierarchie als auch die

---

<sup>35</sup> Vgl. Anlage 2, Seite 51.

Aufgaben der einzelnen Stellen waren sinnvoll und klar definiert. Mit der Einführung der kommunalen Doppik ändern sich jedoch diese Aufgaben: Manche fallen weg, andere kommen hinzu, manchen muss nun nicht mehr so viel Zeit zugesprochen werden, anderen dagegen mehr Zeit.<sup>36</sup>

Um eine optimale Arbeit mit dem NKHR zu ermöglichen muss nun die Struktur der Kämmerei geprüft und verändert werden. Es muss gemeinsam darüber nachgedacht werden, welche Tätigkeiten sinnvoll gebündelt werden können, wer mit wem zusammenarbeitet und wer welche Tätigkeiten übernimmt. Die Hierarchie kann unter Umständen beibehalten werden. Es kann angedacht werden bestimmten Mitarbeitern mehr Kompetenzen zuzusprechen, um ein selbstständiges und möglichst einfach gehaltenes Arbeiten zu gewährleisten.<sup>36</sup>

Die Berechtigungen können jedoch nicht nach Belieben frei verteilt werden. Hierfür gibt es eine Vorschrift, die das Arbeiten erschwert. Denn im NKHR muss die Anordnung und der Vollzug getrennt werden. D.h. an einem Vorgang müssen immer zwei Personen beteiligt sein. Dies muss bei den Berechtigungen beachtet werden.<sup>37</sup>

### 2.4.2.2 Mehr Betreuungsaufwand

Bereits vor der Umstellung zeigte sich vermehrt der Gedanke, sowohl im Gemeinderat als auch in der Verwaltung: nach der Umstellung läuft alles wie die Jahre davor, nur mit einem neuen Programm. Vielen ist nicht bewusst, welche Änderungen mit der Umstellung auf die kommunale Doppik vollzogen werden und was dies für den Arbeitsalltag der Mitarbeiter in der Kämmerei bedeutet.<sup>38</sup>

Der größte Aufwand, der im Vergleich zu den Vorjahren hinzukommt, ist der Betreuungsaufwand, besonders beim Vermögen. Im NKHR muss das

---

<sup>36</sup> Vgl. Anlage 2, Seite 55.

<sup>37</sup> Vgl. Anlage 2, Seite 63.

<sup>38</sup> Vgl. Anlage 2, Seite 55.

gesamte Vermögen bewertet werden, da es abgeschrieben werden muss. Die Abschreibung stellt den Werteverzehr dar, d.h. den Werteverlust einer Sache über vergangene Jahre. Im Privatbereich verliert bspw. ein Auto mit den Jahren an Wert. Das gesamte Vermögen muss nun über die Jahre betreut werden, es muss dargestellt werden, welchen Aufwand und eventuell welchen Ertrag die Sache erwirtschaftet. In der Kameralistik musste dies lediglich bei kostenrechnenden Einrichtungen (Eigenbetrieben) gemacht werden, aber nicht wie bspw. in der Doppik bei Schulen.<sup>38</sup>

Zu dem Betreuungsaufwand des Vermögens kommt die Betreuung von Personen hinzu. Da vieles nun, nicht wie erwartet, anders dargestellt und teilweise anders bezeichnet ist, kommt es vorerst zu erheblich mehr Nachfragen bei der Kämmerei. Diese betreffen häufig den Haushaltsplan und die Haushaltsstellen bzw. Buchungszeichen. Die Gemeinderatsmitglieder, aber auch die Mitarbeiter von anderen Ämtern haben sich häufig nicht ausreichend mit dem NKHR beschäftigt, da die Notwendigkeit hierfür nicht gesehen wurde. Nach der Umstellung, wenn sie sich praktisch damit auseinandersetzen müssen, zeigt sich das Unverständnis. Die hier auftretenden Fragen bündeln sich alle bei der Kämmerei.<sup>38</sup>

### **2.4.2.3 Übernahme der Bankdaten bei einer eingetragenen Buchungssperre**

Eine Rücklastschrift erfolgt, wenn eine Lastschrift nicht ausgeführt werden kann. Häufige Gründe sind zum einen die fehlende Deckung des Kontos oder eine falsche Bankverbindung. Wenn in der kameralistischen Buchführung eine Rücklastschrift auftrat, wurde für das betreffende Konto eine Buchungssperre verhängt, um weitere Abbuchungen und damit weitere Rücklastschriften zu verhindern.<sup>39</sup>

---

<sup>39</sup> Vgl. Anlage 2, Seite 65.

Zum Zeitpunkt der Umstellung des Haushaltsrechts werden alle Daten des alten Programmes in das neue Programm eingespielt. Dabei werden bei allen Personen bzw. Unternehmen mit einer Buchungssperre die Bankdaten nicht übernommen.<sup>39</sup>

Das führt dazu, dass in den Folgemonaten all die Betroffenen gemahnt werden. Da die Betroffenen denken, dass der Betrag wie bisher per Lastschrift eingezogen wird, überweisen sie ihn natürlich nicht, jedoch kann wegen der fehlenden Bankdaten keine Lastschrift durchgeführt werden. Somit geht keine Zahlung von ihnen ein.<sup>40</sup>

Dieses Problem fällt wahrscheinlich erst auf, wenn die Mahnungen verschickt werden sollen. Die Bankdaten der Betroffenen müssen in dem neuen Programm erneut manuell angelegt und ein Lastschrifteinzug hinzugefügt werden. Falls doch Mahnungen aufgrund fehlender Bankdaten erfolgen, müssen diese storniert und herausgesucht werden, damit sie nicht verschickt werden, da der nicht erfolgte Zahlungseingang in diesem Fall nicht zur Last des Bürgers bzw. des Unternehmens gelegt werden darf.<sup>40</sup>

Es empfiehlt sich in einer separaten Liste die Namen und Bankdaten derer zu dokumentieren, bei denen in einem oder mehreren Konten zum Zeitpunkt der Umstellung eine Buchungssperre verhängt ist. Im neuen Programm können dann die nicht übernommenen Bankdaten mit Hilfe der vorab erstellten Liste hinzugefügt werden. Eventuell ist es zwischenzeitlich möglich diese Bankdaten zu übernehmen. Dies sollte vorab bei dem Rechenzentrum erfragt werden, da viel Aufwand erspart bleiben würde.<sup>41</sup>

### **2.4.2.4 Mehrwertsteuerschlüssel**

Die Mehrwertsteuer wird in Deutschland auf alle Güter und Dienstleistungen erhoben. Sie beträgt 19 %, bei Gütern des täglichen Bedarfs 7 %. Eine Kommune kann sich in bestimmten Fällen die Steuer vom Finanzamt

---

<sup>40</sup> Vgl. Anlage 2, Seite 66.

<sup>41</sup> Vgl. Anlage 2, Seite 68.



erstatten lassen, muss sie aber andererseits in bestimmten Fällen an dasselbe abführen. Zu diesen Zwecken müssen die jeweiligen Beträge getrennt gebucht werden. Hierfür wird im Programm ein sog. Mehrwertsteuerschlüssel angelegt. Dieser berechnet automatisch den Mehrwertsteuerbetrag und trennt die beiden Beträge, sodass sie getrennt verbucht werden können. Es ist nicht möglich die Beträge manuell einzugeben.<sup>42</sup>

Bei manchen Kommunen können Sonderfälle eintreten, in denen die Mehrwertsteuer abweicht und man mit einem anderen Prozentsatz rechnen muss. In dem alten Programm gab es hierfür einen Mehrwertsteuerschlüssel, der keine Nachrechnung beinhaltete. Man konnte den Betrag dann manuell eingeben. In „SAP-SMART“ ist dies jedoch nicht möglich, sondern lediglich mit einem Mehrwertsteuerschlüssel. Somit kann die Rechnung nicht korrekt verbucht werden. Erst nachdem das Rechenzentrum auf Anfrage den benötigten Steuerschlüssel einrichtet, kann die Rechnung korrekt gebucht werden.<sup>42</sup>

Einer Kommune sind die meisten Sonderfälle bekannt, da sie bereits in den letzten Jahren vorkamen. Es empfiehlt sich daher gleich zu Beginn mit dem Rechenzentrum diesbezüglich in Kontakt zu treten und die Steuerschlüssel einrichten zu lassen. Wenn die Fälle dann eintreten, können sie direkt verbucht werden und es kommt nicht zu zeitlichen Verzögerungen.<sup>42</sup>

### **2.4.2.5 Sachkontenbuchung der Löhne**

Da „SAP-SMART“ ein völlig neues Programm ist, bekommt das Personal der Kämmerei verschiedene Anleitungen. Leider konnte eine beteiligte Kommune keine Anleitung finden, wie in dem neuen Programm die Sachkontenbuchung der Löhne erfolgt. Mit erheblichem Aufwand konnte der Lösungsweg gefunden werden und wird nachfolgend dargestellt.<sup>43</sup>

---

<sup>42</sup> Vgl. Anlage 2, Seite 47f.

<sup>43</sup> Vgl. Anlage 2, Seite 66.

Abbildung 5: Sachkontenbuchung der Löhne

**dvv Sachkontenbuchungen**

NWBC – Buchungen – Umbuchungs- und Verrechnungs-AO –  
Sachkontenbuchung (FV50)

17932800 Haben Gesamtbetrag alle Krankenkassen (ZVK, BV, KK)

18912820 Soll ZVK

18912825 Soll BV

18912840 Soll KK

**Ausgleichsbuchung 18912890 mit Werken**

Buchungsdatum wie Buchungsdatum auf Sachkonto

18912890 BuKr 1000 Haben Gesamtbetrag

18912890 BuKr 2000 Soll

18912890 BuKr 3000 Soll

18912890 BuKr 4000 Soll

**Danach Sachkontenbuchungen genehmigen**

NWBC/Kasse/Genehmigungen/Verrechnungsanordnung/Sachkontenbuchung  
genehmigen

Angucken mit Lupe, genehmigen mit Diskette

**Sachkontenbuchung bei Forderungsaufbau:**

18912860 BuKr 1000 Haben

18912865 BuKr 1000 Soll

Anlage 2, Seite 66f.

### 2.4.2.6 Buchung der Barkasse

Die Kämmerei bekommt immer wieder in verschiedenen Angelegenheiten Bargeld. Zu diesem Zwecke führt sie eine Barkasse. Wenn in dieser ein erheblicher Barbetrag ist, wird eine bestimmte Summe zur Bank gebracht und auf das eigene Bankkonto eingezahlt. In den Anleitungen, die das Personal der Kämmerei an die Hand bekommt, lassen sich leider keine Informationen finden, wie eine Bareinzahlung auf das eigene Bankkonto zu buchen ist. Dies konnte jedoch von einer beteiligten Kommune herausgefunden werden.<sup>44</sup>

In „SAP-SMART“ muss ein Zahlstapel „Bar“ angelegt werden. Dieser Vorgang wird in den Anleitungen beschrieben. Die Summe der Bareinzahlung wird dann mit einem Minuszeichen ohne Angabe eines Vertragskontos gebucht. Die Buchung ist dadurch im Klärungsbestand zu finden. Am darauf folgenden Tag wurde über Nacht die Bareinzahlung auf dem eigenen Bankkonto gutgeschrieben und ist nun im Klärungsbestand. Dort sind nun beide Vorgänge, einmal im Soll und einmal im Haben. Diese müssen nun auf das Zahlungsverteilkonto 17920000 UMB1 gebucht werden. Es darf nie nur ein Betrag auf dieses Sachkonto gebucht werden, da es immer ausgeglichen sein muss.<sup>44</sup>

Dennoch ist es möglich eine Zahlung aus dem Klärungsbestand auf mehrere Vertragskonten oder á Konto zu buchen. Dafür muss der Gesamtbetrag im Feld „Betrag“ eingegeben und dann mit Doppelklick im Feld „Vertragskonto“ in eine andere Maske gegangen werden. Hier kann durch Klicken entweder ein Haken bei „á Konto“ gesetzt oder durch Eingabe der verschiedenen Beträge und Vertragskonten der Gesamtbetrag verteilt werden. Wenn mit dem grünen Pfeil zurückgegangen wird, ist die Eintragung bzw. sind die Eintragungen gespeichert.<sup>44</sup>

---

<sup>44</sup> Vgl. Anlage 2, Seite 67.

### 2.4.2.7 Anforderungen des statistischen Landesamtes

Das Statistische Landesamt benötigt zur Erstellung ihrer Statistiken natürlich bestimmte Daten der Kommunen. Aus denen kann das Personal dann die benötigten Daten ableiten und die einzelnen Statistiken erstellen. Damit dieser Datentransfer und die darauffolgenden Ableitungen korrekt ablaufen, stellt das statistische Landesamt Anforderungen an die Daten.<sup>45</sup>

Diese müssen unbedingt beachtet werden, da ansonsten die Ableitungen nicht stimmen und die Statistiken falsch sind. In der Kameralistik hat sich über die Jahre eine Routine eingespielt, jedoch kommt es nach der Umstellung häufig zu Fehlermeldungen. Besonders sollte auf die Zuordnung von Finanzpositions- und Finanzstellengruppen geachtet werden. Bspw. bei den Tageseinrichtungen für Kinder schleichen sich bei den Gruppen „Ü3 (über 3 Jahre alt)“ und „U3 (unter 3 Jahre alt)“ schnell Fehler ein.<sup>45</sup>

### 2.4.3 Bauamt

#### 2.4.3.1 Übernahme von Projektgeldern

Wenn ein größeres Projekt ansteht, wie z.B. ein Bauprojekt, werden die Kosten kalkuliert, im Haushaltsplan eingeplant und finanziert, z.B. durch einen Kredit. In manchen Fällen sind die Kosten bereits mit den Dienstleistern vereinbart und können dadurch genau finanziert werden. Üblicherweise wird ein solches Projekt in einzelnen Abschnitten verwirklicht. Dadurch werden die finanziellen Mittel erst abgerufen und ausbezahlt, wenn sie wirklich anfallen, also in Rechnung gestellt werden.<sup>46</sup>

In der Praxis können solche Projekte nicht immer zum Jahresende und dem dann anfallenden Jahresabschluss abgeschlossen und abgerechnet sein,

---

<sup>45</sup> Vgl. Anlage 2, Seite 62.

<sup>46</sup> Vgl. Anlage 2, Seite 44f.

da sie oftmals länger als ein Jahr dauern. Zudem kommt es vor, dass Rechnungen, welche kurz vor dem Ende eines Jahres eingehen, erst im neuen Haushaltsjahr gebucht werden. Die Kosten müssen also erst im nächsten Haushaltsjahr abgerufen werden.<sup>46</sup>

Zu diesem Zwecke ist es einer Kommune möglich diese Mittel in das nächste Haushaltsjahr zu übertragen, um die dann anfallenden Rechnungen zu begleichen. Im Zuge der Umstellung auf die kommunale Doppik ist es einer Kommune jedoch nicht möglich bereitgestellte Gelder, welche in einem kameralistischen Haushalt eingeplant und bereits finanziert wurden, in das nächste Haushaltsjahr, in einen doppelischen Haushalt zu übertragen.<sup>46</sup>

Sollte ein Projekt über den Termin der Umstellung hinweg durchgeführt werden, resultiert daraus, dass die Gelder in dem Jahr, in dem sie im Haushaltsplan eingeplant und finanziert wurden, nicht abgerufen werden und am Ende des Jahres verfallen. Im nächsten Haushaltsjahr ist für dieses Projekt kein Geld eingeplant, aber die Rechnungen, von denen man weiß, dass sie früher oder später kommen, müssen natürlich trotzdem bezahlt werden. Die Kommune muss in diesem Fall die benötigten Gelder erneut im Haushaltsplan einplanen und finanzieren und hat dadurch die Kosten doppelt bzw. zweimal finanziert.<sup>46</sup>

Es empfiehlt sich daher im Haushaltsjahr vor der Umstellung auf das NKHR nur Projekte anzugehen, welche sicher in demselben Haushaltsjahr beendet werden können. Von größeren Projekten, wie bspw. Bauprojekten, ist deswegen abzuraten.<sup>46</sup>

Eine umstellende Kommune muss sich bewusst sein, dass alle eingeplanten und finanzierten, aber nicht abgerufenen Gelder zum Zeitpunkt der Umstellung verfallen und diese im neuen doppelischen Haushaltsplan erneut eingeplant und finanziert werden müssen.<sup>46</sup>

---

<sup>46</sup> Vgl. Anlage 2, Seite 44f.



### 3 Schluss

Wie die GPA bereits zutreffend sagte, stellt die Umstellung für eine Kommune eine große Herausforderung dar. Die Umfrage und die in dieser Arbeit enthaltenen Informationen geben eine gewisse Vorstellung von dem, was in der Vorbereitungsphase und in der Anfangsphase der täglichen Anwendung des NKHR zu erwarten ist.

Sofern die umstellende Kommune das Programm „SAP-SMART“ einführt, kann sie sich auf eine Vielzahl der erläuterten Herausforderungen einstellen. Denn über den Zeitraum der Erstellung dieser Arbeit konnte die große Ähnlichkeit der Umstellungsprozesse festgestellt werden. Viele der Kommunen die bereits umgestellt haben standen vor denselben Herausforderungen und die beteiligten Kommunen standen bzw. stehen erneut davor. Aus diesem Grund sind die in dieser Arbeit enthaltenen Informationen so wichtig. Mit hoher Wahrscheinlichkeit werden noch viele dieselben Erfahrungen machen und es ist hilfreich, sich darauf einstellen zu können und einen alternativen Handlungsweg gezeigt zu bekommen.

Der Fokus einer umstellenden Kommune sollte auf das Zeitmanagement und die Vorbereitung des Personals gelegt werden. Viele der technischen Herausforderungen sind mit ausreichend Zeit und Personal gut zu bewältigen. Empfehlenswert sind in jedem Falle die frühzeitige Vorbereitung der Umstellung und das Einstellen von unterstützendem Personal. Es wäre sehr bedauernd, wenn die Umstellung auf Kosten der Gesundheit von Mitarbeitern gehen würde.

Durch den regen Austausch mit dem Rechenzentrum, anderen Kommunen und mit Hilfe dieser Arbeit kann sich auf eine Vielzahl von dem, was eine umstellende Kommune erwartet, eingestellt werden. Mit diesen Erfahrungen, dem Einlassen auf eine anstrengende Zeit, aber mit dem Wissen, was zu erwarten ist, lässt sich die große Herausforderung der Umstellung auf das NKHR meistern.

## Anlagen

### Anlage 1: Fragebogen

#### Fragebogen für die Stadt Neuenbürg und Bad Wildbad

Ob vor oder nach der Umstellung auf das NKHR, für eine Kommune ist sie eine Herausforderung. Ziel meiner Bachelorarbeit ist es, den Kommunen die noch auf das NKHR umstellen müssen oder gerade umgestellt haben, eine praktische Hilfestellung für diese Herausforderung mit auf den Weg zu geben. Am Beispiel der Städte Neuenbürg und Bad Wildbad, welche zum 01.01.2017 umgestellt haben und der Gemeinden Straubenhardt und Birkenfeld, welche zum 01.01.2018 umstellen, sollen Herausforderungen, Lösungswege und Ratschläge herausgearbeitet werden.

*„Man muss das Rad nicht neu erfinden.“* Lassen Sie andere aus Ihren Erfahrungen lernen. Vieles wäre sicherlich rückblickend einfacher gewesen, wenn Sie die nötigen Informationen gehabt hätten. Mit meiner Bachelorarbeit und Ihren darin enthaltenen, wertvollen Informationen, möchte ich Kommunen die Umstellung erleichtern.

Wie lautet Ihre Stellenbezeichnung?

Welche Aufgabengebiete sind damit umfasst? (Stichpunkte genügen)

Wie empfanden bzw. empfinden Sie die Anfangsphase der Arbeit mit dem NKHR? (Zutreffendes bitte **Fett** und Kursiv machen)

problemlos      leicht      machbar      herausfordernd      problematisch

Was waren bzw. sind für Sie die größten Herausforderungen nach der Umstellung und wie haben Sie diese bewältigt? (Bereich oder Thematik in denen es Probleme gab/gibt)



Welche Ratschläge/Tipps würden Sie Kommunen, welche sich in der Anfangsphase der Arbeit mit dem NKHR befinden, geben?

Anregungen/Anmerkungen?

**Vielen Dank!**

**Fragebogen für die Gemeinde Birkenfeld und Straubenhardt**

Ob vor oder nach der Umstellung auf das Neue Kommunale Haushalts- und Rechnungswesen (NKHR), für eine Kommune ist sie eine Herausforderung. Ziel meiner Bachelorarbeit ist es, den Kommunen die noch auf das NKHR umstellen müssen oder gerade umgestellt haben, eine praktische Hilfestellung für diese Herausforderung mit auf den Weg zu geben. Am Beispiel der Städte Neuenbürg und Bad Wildbad, welche zum 01.01.2017 umgestellt haben und der Gemeinden Straubenhardt und Birkenfeld, welche zum 01.01.2018 umstellen, sollen Herausforderungen, Lösungswege und Ratschläge herausgearbeitet werden.

*„Man muss das Rad nicht neu erfinden.“* Lassen Sie andere aus Ihren Erfahrungen lernen. Vieles wäre sicherlich rückblickend einfacher gewesen, wenn Sie die nötigen Informationen gehabt hätten. Mit meiner Bachelorarbeit und Ihren darin enthaltenen, wertvollen Informationen, möchte ich Kommunen die Umstellung erleichtern.

Wie lautet Ihre Stellenbezeichnung?

Welche Aufgabengebiete sind damit umfasst? (Stichpunkte genügen)

Wie empfanden bzw. empfinden Sie den Umstellungsprozess?  
(Zutreffendes bitte **Fett** und Kursiv machen)

problemlos      leicht      machbar      herausfordernd      problematisch

Was waren bzw. sind für Sie die größten Herausforderungen vor der Umstellung und wie haben Sie diese bewältigt? (Bereich oder Thematik in denen es Probleme gab/gibt)

Welche Ratschläge/Tipps würden Sie Kommunen, die vor der Umstellung stehen, geben?

Anregungen/Anmerkungen?

**Vielen Dank!**

## Anlage 2: Ausgefüllte Fragebögen

### Fragebogen für die Stadt Neuenbürg

Ob vor oder nach der Umstellung auf das NKHR, für eine Kommune ist sie eine Herausforderung. Ziel meiner Bachelorarbeit ist es, den Kommunen die noch auf das NKHR umstellen müssen oder gerade umgestellt haben, eine praktische Hilfestellung für diese Herausforderung mit auf den Weg zu geben. Am Beispiel der Städte Neuenbürg und Bad Wildbad, welche zum 01.01.2017 umgestellt haben und der Gemeinden Straubenhardt und Birkenfeld, welche zum 01.01.2018 umstellen, sollen Herausforderungen, Lösungswege und Ratschläge herausgearbeitet werden.

„Man muss das Rad nicht neu erfinden.“ Lassen Sie andere aus Ihren Erfahrungen lernen. Vieles wäre sicherlich rückblickend einfacher gewesen, wenn Sie die nötigen Informationen gehabt hätten. Mit meiner Bachelorarbeit und Ihren darin enthaltenen, wertvollen Informationen, möchte ich Kommunen die Umstellung erleichtern.

Wie lautet Ihre Stellenbezeichnung? **Verwaltungsangestellte im Baurechtsamt**

Welche Aufgabengebiete sind damit umfasst? (Stichpunkte genügen)  
**Baugenehmigungsverfahren, Abgeschlossenheitsbescheinigungen, Sondernutzungen, Plakatierungen, Wohnberechtigungsbescheinigungen, Müll, Fundsachen, im Vertretungsfalle: Rechnungsprüfung**

Wie empfanden bzw. empfinden Sie die Anfangsphase der Arbeit mit dem NKHR?  
(Zutreffendes bitte **Fett** und Kursiv machen)  
problemlos      leicht      **machbar**      herausfordernd      problematisch

Was waren bzw. sind für Sie die größten Herausforderungen nach der Umstellung und wie haben Sie diese bewältigt? (Bereich oder Thematik in denen es Probleme gab/gibt): **Neue Haushaltsstellen und Buchungszeichen – Anruf bei Herrn Thomas**

Welche Ratschläge/Tipps würden Sie Kommunen, welche sich in der Anfangsphase der Arbeit mit dem NKHR befinden, geben? **Habe keine Ratschläge**

Anregungen/Anmerkungen? **Keine**

**Vielen Dank! Bitte, gern geschehen !**

### **Fragebogen für die Stadt Neubürg**

Ob vor oder nach der Umstellung auf das NKHR, für eine Kommune ist sie eine Herausforderung. Ziel meiner Bachelorarbeit ist es, den Kommunen die noch auf das NKHR umstellen müssen oder gerade umgestellt haben, eine praktische Hilfestellung für diese Herausforderung mit auf den Weg zu geben. Am Beispiel der Städte Neubürg und Bad Wildbad, welche zum 01.01.2017 umgestellt haben und der Gemeinden Straubenhardt und Birkenfeld, welche zum 01.01.2018 umstellen, sollen Herausforderungen, Lösungswege und Ratschläge herausgearbeitet werden.

„Man muss das Rad nicht neu erfinden.“ Lassen Sie andere aus Ihren Erfahrungen lernen. Vieles wäre sicherlich rückblickend einfacher gewesen, wenn Sie die nötigen Informationen gehabt hätten. Mit meiner Bachelorarbeit und Ihren darin enthaltenen, wertvollen Informationen, möchte ich Kommunen die Umstellung erleichtern.

Wie lautet Ihre Stellenbezeichnung?

Sachgebietsleiter Tiefbau

Welche Aufgabengebiete sind damit umfasst? (Stichpunkte genügen)

Tiefbau, Eigenbetriebe, Techn. Betrieb

Wie empfanden bzw. empfinden Sie die Anfangsphase der Arbeit mit dem NKHR? (Zutreffendes bitte **Fett** und Kursiv machen)

problemlos      leicht      machbar      **herausfordernd**      problematisch

Was waren bzw. sind für Sie die größten Herausforderungen nach der Umstellung und wie haben Sie diese bewältigt? (Bereich oder Thematik in denen es Probleme gab/gibt)

Neuaufteilung und Änderung der Kostenstellen führen zu Wegfall der Routine und Verlagerung an eine Bearbeiterstelle mit erhöhtem Aufwand. Übersichtlichkeit ging verloren.

Welche Ratschläge/Tipps würden Sie Kommunen, welche sich in der Anfangsphase der Arbeit mit dem NKHR befinden, geben?

Aufbereitung sollte von einer Stelle erfolgen und als „Handbuch“ für den kämmereifremden Mitarbeiter erstellt werden, der sich mit dem NKHR konfrontiert sieht und damit nur gelegentlich umgehen muss.

Anregungen/Anmerkungen?

**Vielen Dank!**

### **Fragebogen für die Stadt Neuenbürg**

Ob vor oder nach der Umstellung auf das NKHR, für eine Kommune ist sie eine Herausforderung. Ziel meiner Bachelorarbeit ist es, den Kommunen die noch auf das NKHR umstellen müssen oder gerade umgestellt haben, eine praktische Hilfestellung für diese Herausforderung mit auf den Weg zu geben. Am Beispiel der Städte Neuenbürg und Bad Wildbad, welche zum 01.01.2017 umgestellt haben und der Gemeinden Straubenhardt und Birkenfeld, welche zum 01.01.2018 umstellen, sollen Herausforderungen, Lösungswege und Ratschläge herausgearbeitet werden.

„Man muss das Rad nicht neu erfinden.“ Lassen Sie andere aus Ihren Erfahrungen lernen. Vieles wäre sicherlich rückblickend einfacher gewesen, wenn Sie die nötigen Informationen gehabt hätten. Mit meiner Bachelorarbeit und Ihren darin enthaltenen, wertvollen Informationen, möchte ich Kommunen die Umstellung erleichtern.

Wie lautet Ihre Stellenbezeichnung?

#### **Lohnbuchhalter**

Welche Aufgabengebiete sind damit umfasst? (Stichpunkte genügen)

#### **Abwicklung der Gehälter und Kindergeldzahlungen**

Wie empfanden bzw. empfinden Sie die Anfangsphase der Arbeit mit dem NKHR? (Zutreffendes bitte **Fett** und Kursiv machen)

**problemlos**      leicht      machbar      herausfordernd      problematisch

Was waren bzw. sind für Sie die größten Herausforderungen nach der Umstellung und wie haben Sie diese bewältigt? (Bereich oder Thematik in denen es Probleme gab/gibt)

**Im Bereich der Lohnbuchhaltung waren nur verschiedene Korrekturen in den Stammdaten der Mitarbeiter notwendig. Hierbei handelt es sich lediglich um Fleißarbeiten, die über einen größeren Zeitraum verteilbar waren. Der Ablauf der Abrechnung ändert sich auch geringfügig, ist aber mit anfänglicher Anleitung problemlos zu meistern.**

Welche Ratschläge/Tipps würden Sie Kommunen, welche sich in der Anfangsphase der Arbeit mit dem NKHR befinden, geben?

---

Anregungen/Anmerkungen?

**Vielen Dank!**

### **Fragebogen für die Stadt Neubürg**

Ob vor oder nach der Umstellung auf das NKHR, für eine Kommune ist sie eine Herausforderung. Ziel meiner Bachelorarbeit ist es, den Kommunen die noch auf das NKHR umstellen müssen oder gerade umgestellt haben, eine praktische Hilfestellung für diese Herausforderung mit auf den Weg zu geben. Am Beispiel der Städte Neubürg und Bad Wildbad, welche zum 01.01.2017 umgestellt haben und der Gemeinden Straubenhardt und Birkenfeld, welche zum 01.01.2018 umstellen, sollen Herausforderungen, Lösungswege und Ratschläge herausgearbeitet werden.

„Man muss das Rad nicht neu erfinden.“ Lassen Sie andere aus Ihren Erfahrungen lernen. Vieles wäre sicherlich rückblickend einfacher gewesen, wenn Sie die nötigen Informationen gehabt hätten. Mit meiner Bachelorarbeit und Ihren darin enthaltenen, wertvollen Informationen, möchte ich Kommunen die Umstellung erleichtern.

Wie lautet Ihre Stellenbezeichnung?

Leiter Resort Hochbau / Stadtbauamt & Baurechtsamt

Welche Aufgabengebiete sind damit umfasst? (Stichpunkte genügen)

Baurecht; Immobilienverwaltung und –instandhaltung; Stadtplanung; Stellvertreter des Resorts Tiefbau; Stellvertretende Leitung Bauhof;

Wie empfanden bzw. empfinden Sie die Anfangsphase der Arbeit mit dem NKHR? (Zutreffendes bitte **Fett** und Kursiv machen)

problemlos — leicht — machbar herausfordernd problematisch

Was waren bzw. sind für Sie die größten Herausforderungen nach der Umstellung und wie haben Sie diese bewältigt? (Bereich oder Thematik in denen es Probleme gab/gibt)

Nach der Umstellung können keine für ein Projekt bereitgestellten Gelder mit in ein weiteres Haushaltsjahr genommen werden. Das ist umständlich und was den Gebäudeunterhalt angeht ziemlich unrealistisch. Bauprojekte können nicht prinzipiell zum Jahresabschluss auch Schlussgerechnet und abgeschlossen sein. Bei der Umstellung wurden z.B. Schlussrechnungen die zum Ende des Jahres gestellt

wurden in das neue Haushaltsjahr gebucht. Im eigentlichen Ausführungsjahr (2016) wurde dadurch das bereitgestellte Budget nicht abgerufen und verfiel und im neuen Jahr (2017) war kein Budget vorhanden (da nicht eingeplant).

Welche Ratschläge/Tipps würden Sie Kommunen, welche sich in der Anfangsphase der Arbeit mit dem NKHR befinden, geben?

In der Umstellungsphase keine großen (Bau-) Projekte planen.

Anregungen/Anmerkungen?

**Vielen Dank!**



### Fragebogen für die Stadt Bad Wildbad

Ob vor oder nach der Umstellung auf das Neue Kommunale Haushalts- und Rechnungswesen (NKHR), für eine Kommune ist sie eine Herausforderung. Ziel meiner Bachelorarbeit ist es, den Kommunen die noch auf das NKHR umstellen müssen oder gerade umgestellt haben, eine praktische Hilfestellung für diese Herausforderung mit auf den Weg zu geben. Am Beispiel der Städte Neuenbürg und Bad Wildbad, welche zum 01.01.2017 umgestellt haben und der Gemeinden Straubenhardt und Birkenfeld, welche zum 01.01.2018 umstellen, sollen Herausforderungen, Lösungswege und Ratschläge herausgearbeitet werden.

„Man muss das Rad nicht neu erfinden.“ Lassen Sie andere aus Ihren Erfahrungen lernen. Vieles wäre sicherlich rückblickend einfacher gewesen, wenn Sie die nötigen Informationen gehabt hätten. Mit meiner Bachelorarbeit und Ihren darin enthaltenen, wertvollen Informationen, möchte ich Kommunen die Umstellung erleichtern.

Wie lautet Ihre Stellenbezeichnung?

Leiter des Haushalts-, Kassen- und Rechnungswesen  
Stv. Leiter der Finanzverwaltung

Welche Aufgabengebiete sind damit umfasst? (Stichpunkte genügen)

Einholen und erfassen der Mittelanmeldungen der Ämter, Mitwirkung bei der Erstellung des Haushaltsplanes, tägliche Kassenanweisungen der Erträge, Aufwendungen und investiven Ein- und Auszahlungen, Erstellung des Jahresabschlusses, teilweise anlegen von Anlagen der Anlagenbuchhaltung, Kreditwesen, Feuerwehrwesen, Zuschusswesen u.a.

Wie empfanden bzw. empfinden Sie die Anfangsphase der Arbeit mit dem NKHR? (Zutreffendes bitte **Fett** und Kursiv machen)

problemlos      leicht      machbar      **herausfordernd**      problematisch

Was waren bzw. sind für Sie die größten Herausforderungen nach der Umstellung und wie haben Sie diese bewältigt? (Bereich oder Thematik in denen es Probleme gab/gibt)

Wesentliche Punkte haben wir in unserem Gespräch im Rathaus Bad Wildbad ja bereits besprochen.



Die Fülle der zu bewältigenden Arbeiten vor der Umstellung und die dafür zur Verfügung stehende Zeit (drei Viertel Jahr), da man mit den laufenden täglichen Arbeiten ja bereits ausgefüllt ist.

Bei nahezu jeder Schulung im KIVBF gab's Listen zum Abgleichen oder terminliche Aufgabenstellungen als Hausaufgaben.

An den Schulungsterminen bekommt man die Einweisung in die Module des SAP-Programmes erläutert. Teilweise sind die Inhalte ‚schwer verdaulich‘. Im Verlauf des Umstellprojektes wird es immer mehr und komplexer und die Aufgaben nehmen zu.

Es zeigte sich im Nachhinein, dass bei der Ableitung der Einnahmearten und die hier zu kontierenden neuen Sachkonten und Produkte oder die Einstellung der Kontenart sehr genaue Überlegungen angestellt werden müssen. War man z.B. im guten Glauben eine Einnahmeart nicht mehr zu benötigen, aber z.B. ein alter Kassenrest noch vorhanden, wurde mit der Resteübernahme dieser Kassenrest nicht übernommen. Er musste dann manuell oder im Falle von vielen Resten mit Wohlwollen des Rechenzentrums gegen Entgelt herausgefiltert und dann maschinell übernommen werden. Die Kontierungseinstellungen können später nach Produktivsetzung noch geändert oder ergänzt werden. Hier wurde meines Erachtens seitens des Rechenzentrums zu wenig auf die Folgen bei der Schulung hingewiesen.

Das Programm SAP-SMART weißt meines Erachtens noch eine Reihe von Mängeln auf. Man fühlt sich oft als ‚Erstanwender des Programmes‘, obwohl das voreingestellte SMART-Programm ja bereits seit einigen Jahren von zahlreichen Kunden genutzt wird.

So konnte gleich mit Beginn der Produktivsetzung eine Kreditaufnahme nicht gebucht werden, da das Kreditsachkonto nicht angelegt werden konnte, obwohl es laut Handbuch so funktionieren sollte. Nur über das Rechenzentrum konnte das Konto angelegt werden. Dies funktioniert zwischenzeitlich nach Softwareänderung der Datenzentrale, Texte lassen sich aber immer noch nicht ändern.

Heute wollte ich eine Investive Mittelübertragung von einem Investitionsauftrag auf einen anderen Investitionsauftrag erfassen. Der Budgetübertrag im Ergebnishaushalt wird im Handbuch beschrieben, nicht aber der Investive Budgetübertrag. Ein Anruf beim Rechenzentrum ergab, derzeit programmtechnisch in SMART noch nicht vorgesehen, ist aber bei der Datenzentrale in Arbeit. Mit einem Transaktionscode im SAP-Menü, welchen der Mitarbeiter des Rechenzentrums nannte, war es dann möglich, den Budgetübertrag zu erfassen.

Viele Probleme ergaben sich nach Produktivstart in der täglichen Anwendung bei den Kassenanordnungen. Manches musste nachgefragt werden, was im kamerale System problemlos funktionierte.

Z.B. kein Mehrwertsteuerschlüssel 99 (Mischsatz ohne Nachprüfung/Nachrechnung des Systems). Der Mehrwertsteuerbetrag lässt sich nicht manuell eingeben, sondern

wird in allen Fällen maschinell berechnet. Hat man einen Sonderfall wie z.B. Bad Wildbad, ließen sich die Rechnungen nicht verbuchen. Hier musste seitens des Rechenzentrums erst zwei neue Steuerschlüssel eingerichtet werden, welche wegen eines Fehlers nochmals geändert wurden. Erst dann konnten die Rechnungen verbucht werden.

Viele Probleme und Anwendungsfälle zeigen sich aber erst, wenn sie auf dem Tisch liegen.....

Abarbeitung der Problemfälle in den Rechenzentren teilweise mit erheblicher Verzögerung (Ticketsystem).

Festgestellt werden muss aber, die Mitarbeiter des Rechenzentrum sind wirklich bemüht, den Umstieg mit der Kommune zusammen so reibungslos wie möglich vorzunehmen. Sie helfen wo sie können, aber auch dort ist die Ressource ‚Personal‘ endlich und eng gestrickt. Zeitabläufe sind vorgegeben und eingetacktet.

Welche Ratschläge/Tipps würden Sie Kommunen, welche sich in der Anfangsphase der Arbeit mit dem NKHR befinden, geben?

Die Arbeiten im Zusammenhang mit der

- Anlagebewertung und Einspielung der Datensätze ins NKHR
- Arbeiten zur Zusammenführung zum Einheitsgeschäftspartner

nicht unterschätzen und sehr frühzeitig beginnen.

Für die Haushaltsstruktur (Aufbau der erforderlichen Produkte und Kostenstellen) frühzeitig die Ämter einbinden.

Anregungen/Anmerkungen?

**Vielen Dank!**

### Fragebogen für die Stadt Bad Wildbad

Ob vor oder nach der Umstellung auf das Neue Kommunale Haushalts- und Rechnungswesen (NKHR), für eine Kommune ist sie eine Herausforderung. Ziel meiner Bachelorarbeit ist es, den Kommunen die noch auf das NKHR umstellen müssen oder gerade umgestellt haben, eine praktische Hilfestellung für diese Herausforderung mit auf den Weg zu geben. Am Beispiel der Städte Neuenbürg und Bad Wildbad, welche zum 01.01.2017 umgestellt haben und der Gemeinden Straubenhardt und Birkenfeld, welche zum 01.01.2018 umstellen, sollen Herausforderungen, Lösungswege und Ratschläge herausgearbeitet werden.

„Man muss das Rad nicht neu erfinden.“ Lassen Sie andere aus Ihren Erfahrungen lernen. Vieles wäre sicherlich rückblickend einfacher gewesen, wenn Sie die nötigen Informationen gehabt hätten. Mit meiner Bachelorarbeit und Ihren darin enthaltenen, wertvollen Informationen, möchte ich Kommunen die Umstellung erleichtern.

Wie lautet Ihre Stellenbezeichnung?

Verwaltungsfachangestellte

Welche Aufgabengebiete sind damit umfasst? (Stichpunkte genügen)

Sachbearbeitung Finanzwesen

Wie empfanden bzw. empfinden Sie die Anfangsphase der Arbeit mit dem NKHR? (Zutreffendes bitte **Fett** und Kursiv machen)

problemlos      leicht      machbar      herausfordernd      problematisch

Was waren bzw. sind für Sie die größten Herausforderungen nach der Umstellung und wie haben Sie diese bewältigt? (Bereich oder Thematik in denen es Probleme gab/gibt)

- aufwendige Vorarbeiten
- Programmaufbau teilweise unlogisch / nicht nachvollziehbar
  - ↳ Lösungssuche mit Rechenzentrum
- Bearbeitung durch hohe Zahl von „Einzelfällen“ sehr aufwendig

Welche Ratschläge/Tipps würden Sie Kommunen, welche sich in der Anfangsphase der Arbeit mit dem NKHR befinden, geben?

- Keine Übernahme des Altdatenbestandes
- Prüfung der Soft- und Hardware (Datenleitungen)
- Zusammenspiel der einzelnen Programme testen
- genaue Abstimmung mit Rechenzentrum

Anregungen/Anmerkungen?

**Vielen Dank!**

### Fragebogen für die Stadt Bad Wildbad

Ob vor oder nach der Umstellung auf das Neue Kommunale Haushalts- und Rechnungswesen (NKHR), für eine Kommune ist sie eine Herausforderung. Ziel meiner Bachelorarbeit ist es, den Kommunen die noch auf das NKHR umstellen müssen oder gerade umgestellt haben, eine praktische Hilfestellung für diese Herausforderung mit auf den Weg zu geben. Am Beispiel der Städte Neuenbürg und Bad Wildbad, welche zum 01.01.2017 umgestellt haben und der Gemeinden Straubenhardt und Birkenfeld, welche zum 01.01.2018 umstellen, sollen Herausforderungen, Lösungswege und Ratschläge herausgearbeitet werden.

„Man muss das Rad nicht neu erfinden.“ Lassen Sie andere aus Ihren Erfahrungen lernen. Vieles wäre sicherlich rückblickend einfacher gewesen, wenn Sie die nötigen Informationen gehabt hätten. Mit meiner Bachelorarbeit und Ihren darin enthaltenen, wertvollen Informationen, möchte ich Kommunen die Umstellung erleichtern.

Wie lautet Ihre Stellenbezeichnung?

*Verwaltungsangestellte*

Welche Aufgabengebiete sind damit umfasst? (Stichpunkte genügen)

*Haushalts-, Versicherungs-, Feuerwehrwesen, Niederschlagswasser*

Wie empfanden bzw. empfinden Sie die Anfangsphase der Arbeit mit dem NKHR? (Zutreffendes bitte **Fett** und Kursiv machen)

problemlos

leicht

machbar

herausfordernd

**problematisch**

Was waren bzw. sind für Sie die größten Herausforderungen nach der Umstellung und wie haben Sie diese bewältigt? (Bereich oder Thematik in denen es Probleme gab/gibt) *zeitraubende Vorarbeiten, viele Einzel-/Sonderfälle welche nicht ins vorgesehene Schema passen,*

*Programme äusserst Anwenderunfreundlich, Rückverfolgung des Ursprungs einer Buchungsbewegung nur an wenigen*

Welche Ratschläge/Tipps würden Sie Kommunen, welche sich in der Anfangsphase der Arbeit mit dem NKHR befinden, geben? *möglich*

*so wenig wie möglich Altdatenübernahme, Neuaufbau der Daten schneller als ewige Korrekturen u. Abgleiche  
Spätere Zusammenführung von Datensätzen sollte unbedingt möglich sein.*

Anregungen/Anmerkungen?

**Vielen Dank!**

Unbedingt das Zusammenspiel der ausgewählten Programme intensiv prüfen,  
Vorab sicherstellen, dass das benötigte Datenvolumen vom zur Verfügung stehenden Datennetz bewältigt werden kann.

Das Arbeiten im noch fremden Programm welches dazu noch aufgrund von Programmpausen oder -abstürzen das Arbeiten ständig ausbremst grenzt fast schon an „Unzumutbarkeit“.

## Fragebogen für die Stadt Bad Wildbad

Ob vor oder nach der Umstellung auf das Neue Kommunale Haushalts- und Rechnungswesen (NKHR), für eine Kommune ist sie eine Herausforderung. Ziel meiner Bachelorarbeit ist es, den Kommunen die noch auf das NKHR umstellen müssen oder gerade umgestellt haben, eine praktische Hilfestellung für diese Herausforderung mit auf den Weg zu geben. Am Beispiel der Städte Neuenbürg und Bad Wildbad, welche zum 01.01.2017 umgestellt haben und der Gemeinden Straubenhardt und Birkenfeld, welche zum 01.01.2018 umstellen, sollen Herausforderungen, Lösungswege und Ratschläge herausgearbeitet werden.

„Man muss das Rad nicht neu erfinden.“ Lassen Sie andere aus Ihren Erfahrungen lernen. Vieles wäre sicherlich rückblickend einfacher gewesen, wenn Sie die nötigen Informationen gehabt hätten. Mit meiner Bachelorarbeit und Ihren darin enthaltenen, wertvollen Informationen, möchte ich Kommunen die Umstellung erleichtern.

Wie lautet Ihre Stellenbezeichnung?

Sachbearbeiter Stadtwald/Schulen/Zuschusswesen/Haushalt

Welche Aufgabengebiete sind damit umfasst? (Stichpunkte genügen)

Sachbearbeitung

Stadtwald/Schulverwaltung/Zuschusswesen/Haushalt/Querschnittsaufgaben

Finanzverwaltung

Wie empfanden bzw. empfinden Sie die Anfangsphase der Arbeit mit dem NKHR?  
(Zutreffendes bitte **Fett** und Kursiv machen)

problemlos      leicht      machbar      **herausfordernd**      problematisch

Was waren bzw. sind für Sie die größten Herausforderungen nach der Umstellung und wie haben Sie diese bewältigt? (Bereich oder Thematik in denen es Probleme gab/gibt)

Der Umfang der neuen Arbeiten ist enorm, vieles versucht man mit „Learning by doing“ zu kompensieren. Auftretende Fehlermeldungen bei Abläufen, welche eigentlich bisher problemlos gelaufen sind und Abbrüche von Seiten des KIVBF

hemmen immer wieder die Arbeitsabläufe. Die Sachbearbeitung der Formulare erfordert einen deutlich höheren Zeitaufwand gegenüber vorher.

Welche Ratschläge/Tipps würden Sie Kommunen, welche sich in der Anfangsphase der Arbeit mit dem NKHR befinden, geben?

Sich intensiv mit dem Thema Umstellung auseinandersetzen, um bei/während/nach der Umstellung kein böses Erwachen zu haben.

Anregungen/Anmerkungen?

Es ist zu hinterfragen, ob es nicht auch andere Programme außer SAP gibt, welche für den Sachverhalt einsetzbar und in der Anwendung unter Umständen einfacher sind.

**Vielen Dank!**

### Fragebogen für die Gemeinde Birkenfeld

Ob vor oder nach der Umstellung auf das Neue Kommunale Haushalts- und Rechnungswesen (NKHR), für eine Kommune ist sie eine Herausforderung. Ziel meiner Bachelorarbeit ist es, den Kommunen die noch auf das NKHR umstellen müssen oder gerade umgestellt haben, eine praktische Hilfestellung für diese Herausforderung mit auf den Weg zu geben. Am Beispiel der Städte Neuenbürg und Bad Wildbad, welche zum 01.01.2017 umgestellt haben und der Gemeinden Straubenhardt und Birkenfeld, welche zum 01.01.2018 umstellen, sollen Herausforderungen, Lösungswege und Ratschläge herausgearbeitet werden.

„Man muss das Rad nicht neu erfinden.“ Lassen Sie andere aus Ihren Erfahrungen lernen. Vieles wäre sicherlich rückblickend einfacher gewesen, wenn Sie die nötigen Informationen gehabt hätten. Mit meiner Bachelorarbeit und Ihren darin enthaltenen, wertvollen Informationen, möchte ich Kommunen die Umstellung erleichtern.

Wie lautet Ihre Stellenbezeichnung?

Leiter der Finanzverwaltung

Welche Aufgabengebiete sind damit umfasst? (Stichpunkte genügen)

- Maßgeblich die in § 116 GemO festgeschriebenen Aufgaben sowie
- Leitung des Steuer- und Liegenschaftsamtes
- Betriebsleitung der kommunalen Eigenbetriebe
- Beteiligungsverwaltung

Wie empfanden bzw. empfinden Sie den Umstellungsprozess?  
(Zutreffendes bitte **Fett** und Kursiv machen)

problemlos      leicht      machbar      **herausfordernd**      problematisch

Was waren bzw. sind für Sie die größten Herausforderungen vor der Umstellung und wie haben Sie diese bewältigt? (Bereich oder Thematik in denen es Probleme gab/gibt)

- Zum Tagesgeschäft, mit dem man schon ausgelastet ist, zusätzlich die Umstellung erfolgreich zu bewältigen
- Trotz Auslagerungen, muss jemand Ansprechperson sein und nötige Zuarbeiten leisten. Dies kostet zusätzliche Zeit.



- Viele, z.B. GR-Mitglieder, denken, nach der Umstellung läuft alles wie vorher. Aber man muss viel mehr z.B. in der Anlagenbuchhaltung laufend betreuen: es ist nun, mit der Einführung der Eröffnungsbilanz mehr bewertet, wie bspw. Schulen. Nur bei kostenrechnenden Einrichtungen wurden bereits bisher Abschreibungen gebildet. Da das Ziel nun die „Gesamtkostenrechnung“ ist, wird muss das gesamte Vermögen abgeschrieben werden. Zur aufwändigeren Buchführung kommen Personen aus den Fachbereichen, die deutlich mehr nachfragen (Verwaltungsmitarbeiter, BM, GR) und denen Auskunft gegeben werden muss.
- Die Denkweise der Mitarbeiter über ihr Budget muss sich ändern. Das Budget darf in der Zukunft nicht mehr überschritten werden. Durch die Bildung von Gesamtpositionen haben die Mitarbeiter zwar mehr Freiheit, denn in der Kameralistik waren alle Finanzpositionen genau geplant. Die Sachbearbeiter sollen eigenverantwortlich schauen, was man sich leisten kann, Obergrenze ist das Budget.
- Nicht nur Änderung des Haushalts- und Rechnungswesens, auch Strukturveränderung innerhalb der Verwaltung: Wer macht was? Wer arbeitet mit wem?
- Unterschiedliche Zielrichtungen bzw. Blickwinkel haben das Rechenzentrum (technische Einzelaspekte) und die Gemeinden (Gesamtüberblick). Theorie und Praxis sind sehr unterschiedlich, bspw. Auch die Empfindungen, welche Dinge zukünftig wichtig sind.
- Belastbarkeit der Mitarbeiter geht an Grenzen: Urlaubsverzug, Überstunden durch Mehrarbeit. Dazu geht das bisher gewohnte Umfeld verloren, man weiß nicht was auf einen in der Zukunft zukommt. Es kommt zu Ausfällen von Mitarbeitern.
- Bestehendes Hierarchiesystem kann nicht in Produktplan übernommen werden, da an einem Produkt verschiedene Mitarbeiter arbeiten. Mitarbeiter sollen zukünftig für Produktbereiche verantwortlich sein. Die Finanzverwaltung ist nicht für deren Aufgabenerledigung verantwortlich.
- Mitarbeiter sensibel machen für Finanzen der Gemeinde. Produkt ist Zielrichtung, dafür gezielt die Mittel einsetzen. Früher war man zufrieden, wenn eingeplante Mittel verwendet wurden (Inputsteuerung). Jetzt ist die Frage, ob die Ausgabe rentabel ist. z.B. den heruntergekommen Spielplatz nicht einfach sanieren, sondern prüfen, ob er überhaupt von den Kindern angenommen wird oder lieber ganz abgerissen werden sollte.

Welche Ratschläge/Tipps würden Sie Kommunen, die vor der Umstellung stehen, geben?

- Zusätzliches Personal, das am besten die Kameralistik gar nicht mehr kennt (z.B. Abgänger der FH), das im NKHR-Umstellungsprozess die Übersicht behält und die Fachbereiche in die neue Denkweise einführen und motivieren kann.
- Rechtzeitige Stellenausschreibung (spätestens Oktober vor Umstellung)

- Frühzeitig überlegen was man auslagern kann und will? Vermögensbewertung kann z.B. an Fachbüros ausgelagert werden
- Bereits vor den aufwändigen Vorbereitungen für die Umstellung Beschlüsse fassen (neue Stelle, Vermögensbewertungsvergabe) und Signale an den GR und die restliche Verwaltung setzen (Neuland für alle)
- Sorgfältigkeit wichtiger als Schnelligkeit. Nacharbeiten sind weitaus aufwändiger
- Schwachstellen akzeptieren, der perfekte Übergang ist nicht möglich. Details sind erstmal nicht so wichtig, sondern der Gesamtüberblick muss stimmen. Das System muss verstanden werden. Z.B. bei Bewertung Einheitlichkeit und Erläuterungen der Vorgehensweise wichtig, nicht die genauen Zahlen
- So einfach wie möglich umstellen. Alten Haushalt in neuen Haushalt (Produkte). Andere zusätzliche Dinge (Kostenrechnung) können später eingeführt werden.
- Haushalt produktorientiert nicht hierarchisch erstellen, sonst kommt man zu keinem Ergebnis, bzw. das eigentliche Ziel (Neues Steuerungsmodell) wird verfehlt
- Mitarbeiter generell sensibel machen für Finanzen und die neuen Werte vermitteln..
- Datenbestand überarbeiten, nicht einfach übernehmen, z.B. Einnahmearten auf das Nötige reduzieren.
- Regen Austausch mit dem Rechenzentrum pflegen. Nur wenn das Rechenzentrum von Problematiken wissen, können sie diese beheben und für die Zukunft optimieren.

**Vielen Dank!**

### Fragebogen für die Stadt Bad Wildbad

Ob vor oder nach der Umstellung auf das Neue Kommunale Haushalts- und Rechnungswesen (NKHR), für eine Kommune ist sie eine Herausforderung. Ziel meiner Bachelorarbeit ist es, den Kommunen die noch auf das NKHR umstellen müssen oder gerade umgestellt haben, eine praktische Hilfestellung für diese Herausforderung mit auf den Weg zu geben. Am Beispiel der Städte Neuenbürg und Bad Wildbad, welche zum 01.01.2017 umgestellt haben und der Gemeinden Straubenhardt und Birkenfeld, welche zum 01.01.2018 umstellen, sollen Herausforderungen, Lösungswege und Ratschläge herausgearbeitet werden.

*„Man muss das Rad nicht neu erfinden.“* Lassen Sie andere aus Ihren Erfahrungen lernen. Vieles wäre sicherlich rückblickend einfacher gewesen, wenn Sie die nötigen Informationen gehabt hätten. Mit meiner Bachelorarbeit und Ihren darin enthaltenen, wertvollen Informationen, möchte ich Kommunen die Umstellung erleichtern.

Wie lautet Ihre Stellenbezeichnung?

Leiter der Steuerabteilung

Welche Aufgabengebiete sind damit umfasst? (Stichpunkte genügen)

Festsetzung aller gemeindlichen Steuern und Betreuung des Veranlagungs-Vorverfahrens KMV

Wie empfanden bzw. empfinden Sie die Anfangsphase der Arbeit mit dem NKHR? (Zutreffendes bitte **Fett** und Kursiv machen)

problemlos            leicht            machbar            **herausfordernd**            problematisch

Was waren bzw. sind für Sie die größten Herausforderungen nach der Umstellung und wie haben Sie diese bewältigt? (Bereich oder Thematik in denen es Probleme gab/gibt)

Grundsätzlich gesehen, war der große Arbeitsaufwand bei der Umstellung neben dem normalen Geschäftsbetrieb herausfordern. Gerade in der frühen Vorbereitungsphase und dann nach Implementierung der Software und Freigabe des Vorverfahrens war die Belastung sehr hoch. Durch die Umsetzung des

Geschäftspartnermodells und damit einhergehend die Überprüfung und ggf. die Anpassung des kompletten Datenbestandes bei Debitoren und Kreditoren vor der Datenmigration/ PreMerging, was bei uns allein ca. 11.000 Debitoren betraf, war dies sehr herausfordernd. Ebenfalls nicht zu unterschätzen war die zwangsweise Stilllegung der Vorverfahren von Mitte November an bis zum Produktivsetzungstermin. Sämtliche Veranlagungen bis hin zu Namens- und Adressänderungen waren nicht möglich. Da aber zumindest die Jahressollstellungen in den Steuerverfahren gelaufen sind, konnte dies ein wenig abgefedert werden.

Welche Ratschläge/Tipps würden Sie Kommunen, welche sich in der Anfangsphase der Arbeit mit dem NKHR befinden, geben?

Grundsätzlich muss man sich weit im Voraus mit der Umstellung befassen. Sehr zeitig sollte man sich bei der Gemeinde auch über eine einheitliche Geschäftspartnersystematik in einem Personenstammdatenkonzept einigen. Dies können dann alle Anwender in ihren Bereichen bereits umsetzen und Debitoren und Kreditoren, egal ob aus Vorverfahren oder Einzelbuchungen entsprechend anpassen und richtig neu anlegen. Gerade im KMV ist dies über die Funktion Person verknüpfen zwar eine Fleißaufgabe, zahlt sich aber im späteren heißen Umstellungsprozess bei der Abarbeitung der PreMerging- und Ähnlichkeitslisten aus, da diese dann nicht so umfangreich sind. Die Zeiträume zwischen den einzelnen Listen mit ca. 3 bis 4 Wochen bei normalen Geschäftsbetrieb werden dann nämlich ziemlich kurz.

Nicht zu unterschätzen ist auch die Abarbeitung des SAP-Fehlercockpits. Dies kann immer nur von einer Person, die die Schnittstelle betreut, erledigt werden. Daher sollte bereits im Vorfeld derjenige Mitarbeiter auch über die dafür notwendigen Berechtigungen in den Berechtigungsrollen verfügen. Dies ist dann die letzte Möglichkeit noch unklare und doppelte Geschäftspartner, die bei der Migration auf der Schnittstelle nach Prüfung rausgefallen sind, zu korrigieren. Auch hier ist der Zeitrahmen mit 2 Wochen eng bemessen. Ohne vollständige Abarbeitung der Schnittstelle, kann der Umstellungsprozess nicht weitergehen.

Anregungen/Anmerkungen?

Zusammenfassend ist nach nun fasst 7 Monaten Echtbetrieb anzumerken, dass die Doppik ein erheblicher Zeitfresser ist. Beispielsweise Geschäftsabläufe, die früher mit einem Blick auf die Finanzposition in Ist und Soll sowie Kassenreste und Zahlungen auf Kassenreste abgearbeitet werden konnten, führen heute dazu, dass man sich diese Daten durch mehrere Abfragen in den Postenlisten bei Bewirtschaftung/ Kasse und bei Planung/ Rechnung mühsam zusammensuchen muss.

**Vielen Dank!**



### Fragebogen für die Stadt Neubürg

Ob vor oder nach der Umstellung auf das NKHR, für eine Kommune ist sie eine Herausforderung. Ziel meiner Bachelorarbeit ist es, den Kommunen die noch auf das NKHR umstellen müssen oder gerade umgestellt haben, eine praktische Hilfestellung für diese Herausforderung mit auf den Weg zu geben. Am Beispiel der Städte Neubürg und Bad Wildbad, welche zum 01.01.2017 umgestellt haben und der Gemeinden Straubenhardt und Birkenfeld, welche zum 01.01.2018 umstellen, sollen Herausforderungen, Lösungswege und Ratschläge herausgearbeitet werden.

„Man muss das Rad nicht neu erfinden.“ Lassen Sie andere aus Ihren Erfahrungen lernen. Vieles wäre sicherlich rückblickend einfacher gewesen, wenn Sie die nötigen Informationen gehabt hätten. Mit meiner Bachelorarbeit und Ihren darin enthaltenen, wertvollen Informationen, möchte ich Kommunen die Umstellung erleichtern.

Wie lautet Ihre Stellenbezeichnung?

- *Stv. Hauptamtsleiterin und Leiterin des Personalamts*

Welche Aufgabengebiete sind damit umfasst? (Stichpunkte genügen)

- *Sämtliche Personalangelegenheiten*
- *Allgemeine Angelegenheiten des Gemeinderats und der Ausschüsse*
- *Organisation der Stadtverwaltung*

Wie empfanden bzw. empfinden Sie die Anfangsphase der Arbeit mit dem NKHR?  
(Zutreffendes bitte **Fett** und Kursiv machen)

***problemlos***      leicht      machbar      herausfordernd      problematisch

Was waren bzw. sind für Sie die größten Herausforderungen nach der Umstellung und wie haben Sie diese bewältigt? (Bereich oder Thematik in denen es Probleme gab/gibt)

*Mit dem Umstieg auf die Kommunale Doppik haben sich natürlich auch im Bereich des Personalwesens organisatorische Veränderungen ergeben, diese konnten allerdings mit verhältnismäßig geringem Aufwand und ohne zeitintensive Schulungen*

*umgesetzt werden. Die Datenerfassung hierbei hat sich insbesondere auf die Kostenstellen und Buchungskreise beschränkt und konnte mit einem großzügigen zeitlichen Vorlauf problemlos umgesetzt werden. Die Zusammenarbeit mit der Stadtkämmerei sowie dem Rechenzentrum (KIVBF) hierbei lief hervorragend und jederzeit verlässlich. Bei der weiteren Anwendung des Lohn-Abrechnungsprogramms ergeben sich kaum bemerkbare Veränderungen seit der Umstellung auf die Kommunale Doppik.*

*Auch bei der Anpassung des Stellenplans als Anlage zum Haushaltsplan ergaben sich kleinere Anpassungen, die nun einer verbesserten Übersicht bzw. Transparenz dienen.*

Welche Ratschläge/Tipps würden Sie Kommunen, welche sich in der Anfangsphase der Arbeit mit dem NKHR befinden, geben?

*Für die Personalämter bedarf es hierzu zwar um konzentrierte Fleißarbeit, nicht zu vergleichen jedoch mit der zeit- und schulungsintensiven Umstellung auf das SAP basierende Lohnabrechnungssystem dvv.Personal.*

Anregungen/Anmerkungen?

---

**Vielen Dank!**

### **Fragebogen für die Stadt Neubürg**

Ob vor oder nach der Umstellung auf das NKHR, für eine Kommune ist sie eine Herausforderung. Ziel meiner Bachelorarbeit ist es, den Kommunen die noch auf das NKHR umstellen müssen oder gerade umgestellt haben, eine praktische Hilfestellung für diese Herausforderung mit auf den Weg zu geben. Am Beispiel der Städte Neubürg und Bad Wildbad, welche zum 01.01.2017 umgestellt haben und der Gemeinden Straubenhardt und Birkenfeld, welche zum 01.01.2018 umstellen, sollen Herausforderungen, Lösungswege und Ratschläge herausgearbeitet werden.

„Man muss das Rad nicht neu erfinden.“ Lassen Sie andere aus Ihren Erfahrungen lernen. Vieles wäre sicherlich rückblickend einfacher gewesen, wenn Sie die nötigen Informationen gehabt hätten. Mit meiner Bachelorarbeit und Ihren darin enthaltenen, wertvollen Informationen, möchte ich Kommunen die Umstellung erleichtern.

Wie lautet Ihre Stellenbezeichnung?

Stadtkämmerin

Welche Aufgabengebiete sind damit umfasst? (Stichpunkte genügen)

- Amtsleitung Kämmererei: Allgemeine Verwaltung, Organisations- und Rechtsangelegenheiten
- Aufstellung der Haushaltssatzung mit Anlagen, Finanzplanung
- Aufstellung der Jahresrechnung mit Rechenschaftsberichten
- Haushaltsüberwachung, Anordnung der Einnahmen und Ausgaben
- Überwachung und Prüfung der staatlichen Finanzaufweisungen ( FAG) und Finanzumlagen
- Beantragung von staatlichen Zuweisungen und anderen Zuschüssen
- Überwachung der Erfassung, Bewertung, Fortschreibung des städtischen Vermögens und der Bestandsverzeichnisse
- Verwaltung des Kapitalvermögens, Geldanlagen, Aufnahme von Krediten
- Gebührenkalkulationen/Entgeltberechnungen und Vorbereitung von Beschlüssen über die Festsetzung von Gebühren, Beiträgen und Steuern
- Vorbereitung von Satzungen
- Bearbeitung/Kontrolle von Stundungs-, Niederschlagungs- und Erlassanträgen
- Angelegenheiten der Stadt als Steuerschuldnerin
- Erstellung der Meldungen an das Statistische Landesamt
- Kassenprüfungen
- Spendenbescheinigungen, Prüfung der gesetzl. Voraussetzungen
- Erwerb und Veräußerung von Grundvermögen (Verkauf, Kauf, Tausch)
- Vorbereitung von Grunddienstbarkeiten (Rechte der Stadt am Grundeigentum)

Dritter und umgekehrt)

- Verwaltung des bebauten und unbebauten Grundvermögens, Verhandlungen und Vorbereitung der Miet- und Pachtverträge
- Mitwirkung beim Vollzug der Waldwirtschaftspläne/Aufstellung der jährlichen Waldrechnung
- Fertigung und Bearbeitung der Jagdpachtverträge; Höhe der Jagdpacht; Verwaltungstechnische Abwicklung von Wildschäden
- Kaufmännische Werkleitung Stadtwerke Neuenbürg: „Wasserversorgung, Abwasserbeseitigung, Stromversorgung“
- Bearbeitung betriebswirtschaftlicher Grundsatzfragen
- Aufstellung und Vollzug der Wirtschaftspläne, Aufstellung des mehrjährigen Investitionsprogramms, Fertigung der Jahresabschlüsse
- Anwendung und Fortschreibung der Wasserlieferungsbedingungen, Allgemeines zum Tarifwesen, Sonderabnehmerverträge
- Berechnung und Festsetzung der Leistungsvergütungen zwischen Stadt und Eigenbetrieben („innere Verrechnungen“).

Wie empfanden bzw. empfinden Sie die Anfangsphase der Arbeit mit dem NKHR? (Zutreffendes bitte **Fett** und Kursiv machen)

problemlos      leicht      **machbar**      **herausfordernd**      problematisch

Was waren bzw. sind für Sie die größten Herausforderungen nach der Umstellung und wie haben Sie diese bewältigt? (Bereich oder Thematik in denen es Probleme gab/gibt)

Im Projektjahr (Jahr vor der Umstellung) zahlreiche Schulungen und Mails mit einer enormen Informationsflut und Anforderungen, die es zu bearbeiten gilt. Der Umstellungsprozess ist umfangreich und arbeitsintensiv und betrifft unterschiedliche Bereiche, die jedoch häufig in Abhängigkeit zueinander stehen:

- Aufbau des neuen Haushalts
- Festlegen der Produkte/ Kostenstellen und Strukturen (z.B. Aufbau Grundstücksmanagement, innere Verrechnungen)
- Zuordnung der kameralen auf doppische Konten im konsumtiven und investiven Bereich
- Beachtung der Anforderungen des statistischen Landesamtes: Zuordnung von Finanzpositions-/Finanzstellengruppen, ansonsten stimmen Ableitungen nicht (z.B. Tageseinrichtungen für Kinder)
- Beachtung steuerlicher Aspekte – Betriebe gewerblicher Art (z.B. verminderter Vorsteuerabzug bei Stadthalle)
- Zuordnung der zu übernehmenden Einnahmearten/Vertragsgegenstandsarten (Problem: Einnahmearten oft mehrfach vorhanden)



- Zusammenführung der Debitoren/Kreditoren zum einheitlichen Geschäftspartner (Problem: trotz Ähnlichkeitsanalysen oft mehrere Geschäftspartner für dieselbe Person)
- Erfassung und Bewertung des Anlagevermögens: Bei Altdatenübernahme Beachtung der neuen Anlagenklassen und Zuordnungen. Einarbeitung des bisher nicht bewerteten Vermögens. Einarbeitungen der Zuweisungen und Zuschüsse mit korrekter Auflösung
- Aufbau der Berechtigungsverwaltung: Trennung von Anordnung und Vollzug, Datenschutzrechtliche Aspekte beachten.
- Anpassung externer Programme an das neue System (Schnittstellen überprüfen)
- Eingliederung, Zusammenfassung bzw. Ausgliederung von Bereichen der Kommune überprüfen (z.B. Eingliederung Eigenbetrieb Schloss in städtischen Haushalt).
- Überarbeitung/Umstellung der bisherigen kameralen Buchungsbelege

Welche Ratschläge/Tipps würden Sie Kommunen, welche sich in der Anfangsphase der Arbeit mit dem NKHR befinden, geben?

Frühzeitig mit dem neuen Haushaltsrecht befassen, Literatur und Informationen gibt es genug. Schulungen außerhalb des Rechenzentrums besuchen, damit die Grundlagen der betriebswirtschaftlichen doppelten Buchführung in das Bewusstsein gerückt werden. Rechtliche Grundlage erarbeiten und Haushaltspläne von Kommunen durchforsten, die bereits umgestellt haben. Schulungen beim Rechenzentrum beziehen sich vielfach um die Handhabung des neuen Programmes, die rechtlichen Grundlagen werden als vorhanden erwartet.

- Zeitfenster für die Umsetzung der zahlreichen Anforderungen des Rechenzentrums im Projektjahr und Produktivsetzungsjahr schaffen.
- Zuständigkeiten festlegen: „Wer macht was bis wann“.
- Gremien (Gemeinderat, Ausschüsse) und Mitarbeiter der Verwaltung informieren.
- Außenstellen wie Schulen, Kindergärten, Feuerwehr, die mit Budgets arbeiten, mit einbeziehen um ggf. auch Berührungspunkte mit neuem System zu nehmen.
- Bisherige Strukturen und Verfahrensabläufe innerhalb der Verwaltung überprüfen, z.B. stimmen Zuständigkeiten der Ämter, wie können ggf. Verwaltungshandeln und Verfahrensabläufe effizienter gestaltet werden?

Anmerkungen?

Die einzelnen Punkte sollten wir in einem persönlichen Gespräch näher erläutern.

### **Fragebogen für die Stadt Neuenbürg**

Ob vor oder nach der Umstellung auf das NKHR, für eine Kommune ist sie eine Herausforderung. Ziel meiner Bachelorarbeit ist es, den Kommunen die noch auf das NKHR umstellen müssen oder gerade umgestellt haben, eine praktische Hilfestellung für diese Herausforderung mit auf den Weg zu geben. Am Beispiel der Städte Neuenbürg und Bad Wildbad, welche zum 01.01.2017 umgestellt haben und der Gemeinden Straubenhardt und Birkenfeld, welche zum 01.01.2018 umstellen, sollen Herausforderungen, Lösungswege und Ratschläge herausgearbeitet werden.

„Man muss das Rad nicht neu erfinden.“ Lassen Sie andere aus Ihren Erfahrungen lernen. Vieles wäre sicherlich rückblickend einfacher gewesen, wenn Sie die nötigen Informationen gehabt hätten. Mit meiner Bachelorarbeit und Ihren darin enthaltenen, wertvollen Informationen, möchte ich Kommunen die Umstellung erleichtern.

Wie lautet Ihre Stellenbezeichnung?

**Kassenverwalterin**

Welche Aufgabengebiete sind damit umfasst? (Stichpunkte genügen)

-Kassengeschäfte, Mahnung, Beitreibung, Zwangsvollstreckung

Wie empfanden bzw. empfinden Sie die Anfangsphase der Arbeit mit dem NKHR? (Zutreffendes bitte **Fett** und Kursiv machen)

problemlos            leicht            **machbar**            herausfordernd            problematisch

Was waren bzw. sind für Sie die größten Herausforderungen nach der Umstellung und wie haben Sie diese bewältigt? (Bereich oder Thematik in denen es Probleme gab/gibt)

- **Zusammenführung der Vertragskonten auf einen Geschäftspartner**

**Bearbeitung der vom RRZ zur Verfügung gestellten Listen**

Die Kreditoren und Debitoren aus der Kameralistik sind im NKHR im Programm „SAP-SMART“ als Geschäftspartner angelegt, die einzelnen Konten dann unter dem Geschäftspartner als Vertragskonten. In der kameralistischen Buchführung wurde es so gehandhabt, dass ein und dieselbe Person oder ein und dasselbe Unternehmen mit jeweils einem pro Einnahmeart entsprechenden Buchungszeichen einzeln angelegt war. Dieselbe Person hatte z.B. ein Kind im Kindergarten, Grundsteuer und Wasser/Abwasser waren separat veranlagt, hatte

aber auch ein Unternehmen und war dadurch zusätzlich als Kreditor angelegt. Es existierten also mehrere Konten für ein- und dieselbe Person bzw. Unternehmen. Bei Grundsteuer und Wasser z. B. war beim Wasser nur eine Person angelegt, in der Grundsteuer aber alle Eigentümer, obwohl es sich um das gleiche Objekt handelte.

Vor der Umstellung erhielt die Stadt Kontenlisten, um die Konten der identischen Personen oder Unternehmen unter einem Geschäftspartner zusammenzuführen. Wochenlang wurden von mehreren Mitarbeitern die verschiedenen Vertragskonten zusammengeführt, um im SAP SMART jeweils nur einen Geschäftspartner anzulegen, unter dem dann die einzelnen Vertragskonten geführt werden. Trotz korrekter Bearbeitung kommt es nach der Umstellung immer wieder vor, dass bei der Suche nach einem Geschäftspartner mehrere Ergebnisse erscheinen. Das führt nun dazu, dass man die verschiedenen Geschäftspartner durchgehen muss, um zu sehen, auf den gebucht werden muss. Die genaue Ursache hierfür konnte bis heute nicht ermittelt werden, da versucht wurde, dies zu vermeiden.

Dazu kommt, dass durch externe Übertragungen z. B. der Musikschuldaten die Namen verschieden geschrieben oder in ihren jeweiligen Programmen anders angelegt sind, z.B. Nachname, Vorname oder Vorname, Nachname. Dadurch gibt es unnötige Neuanlagen von bereits vorhandenen Geschäftspartnern.

Bis heute konnte diese Problematik nicht gelöst werden und es gibt immer noch etliche mehrfach angelegte Geschäftspartner. Eine Zusammenführung, die von den Mitarbeitern durchgeführt werden könnte, wird vom Rechenzentrum zurzeit nicht angeboten.

**Ratschlag:** Besonders sorgfältig die Listen bearbeiten und Konten zusammen führen. Gerade bei Wasser/Abwasser und Grundsteuer daran denken, dass bei Grundsteuer mehrere Eigentümer erfasst sind und somit verschiedene Namen existieren, für dieses Objekt aber auch Wasser/Abwasser veranlagt ist. Hier also genau gleich erfassen.

### **Rücklastschriftenbearbeitung nach Datenübertragung (vor Umstellung)**

Wenn in der kameralistischen Buchführung eine Rücklastschrift auftrat, wurde die Bankverbindung auf gesperrt gesetzt sowie der Zahlweg für Abbuchungen entfernt, um erneute Abbuchung zu verhindern. Wenn die offene Forderung bezahlt wird, wird der Bankeinzug wieder aktiviert, damit bei nächster Fälligkeit wieder eingezogen werden kann.

Ca. 6 Wochen vor Ende des Jahres 2016 wurden die Kundendaten in das neue Programm eingespielt. Bei den Rücklastschriften, die nach Datenübertragung noch im Jahr 2016 erfolgten, wurde verfahren wie beschrieben: Abbuchung getrennt, nach Zahlungseingang wieder aktiviert. Da die Datenübertragung aber schon 6 Wochen vor Umstellung erfolgte, wurde bei den Konten, die vor Übertragung getrennt waren, bei Zahlung der Bankeinzug zwar im alten System aktiviert, jedoch nicht mehr im neuen, da im neuen ja noch nicht gearbeitet wurde.

Die Bankdaten wurden dadurch nicht übernommen. Das führte dazu, dass bei den während der 6 Wochen im alten System aktivierten Konten, für die eigentlich ein SEPA-Lastschriftmandat vorlag, keine Abbuchung der fälligen Beträge erfolgte. Im Februar 2017 beim ersten Mahnlauf im NKHR fiel dies auf. Die Mahnungen mussten herausgesucht und storniert, die Bankdaten neu erfasst und ein Bankeinzug durchgeführt werden. Alle betroffenen Kunden konnten nicht ermittelt werden.

**Ratschlag:** Alle in der Zeit nach Datenübertragung erfolgten Änderungen immer in beiden Systemen vornehmen!!!

- **Rücklastschriften Wasser**

Die Rücklastschriften für Wasser/Abwasser mussten anfangs immer manuell gebucht werden im Gegensatz zu allen anderen, bei denen die Buchung automatisch erfolgt. Monatelang hatte niemand beim Rechenzentrum eine Lösung parat, bis bei den Anwendertagen jemand wusste, was das Problem ist.

**Lösung:** Damit die automatische Rückläuferverbuchung in Verbindung mit Eigenbetrieben einwandfrei funktioniert, ist es erforderlich das Sachkonto 16100000 im Buchungskreis 1000 anzulegen. Dieses Sachkonto wird bei der Rückläuferverbuchung nur geprüft, aber nicht bebucht. Daher musste das Sachkonto angelegt werden.

- **Sachkontenbuchung der Löhne**

Leider steht in keiner Anleitung, wie im neuen System die dvv Sachkontenbuchungen für die Löhne erfolgen muss. Hier die Aufstellung:

### **dvv Sachkontenbuchungen**

#### **NWBC – Buchungen – Umbuchungs- und Verrechnungs-AO – Sachkontenbuchung (FV50)**

17932800 Haben Gesamtbetrag alle Krankenkassen (ZVK, BV, KK)

18912820 Soll ZVK

18912825 Soll BV

18912840 Soll KK

### **Ausgleichsbuchung 18912890 mit Werken**

#### **Buchungsdatum wie Buchungsdatum auf Sachkonto**

18912890 BuKr 1000 Haben Gesamtbetrag



18912890 BuKr 2000 Soll

18912890 BuKr 3000 Soll

18912890 BuKr 4000 Soll

### **Danach Sachkontenbuchungen genehmigen**

NWBC/Kasse/Genehmigungen/Verrechnungsanordnung/Sachkontenbuchung genehmigen

Angucken mit Lupe, genehmigen mit Diskette

### **Sachkontenbuchung bei Forderungsaufbau:**

18912860 BuKr 1000 Haben

18912865 BuKr 1000 Soll

- **Buchung der Barkasse**

Nirgends steht beschrieben, wie eine Bareinzahlung auf die eigene Bankverbindung zu buchen ist.

Zahlstapel Bar anlegen wie in Anleitung „Geschäftsprozesse Kasse“ auf Seite 275 ff. beschrieben. Die Bareinzahlung wird mit Minuszeichen davor ohne Angabe eines Vertragskontos gebucht. Dadurch erscheint diese Buchung im Klärungsbestand.

Am nächsten Tag, wenn das Guthaben auf dem Bankkonto gutgeschrieben ist und man beide Beträge, einmal im Soll und einmal im Haben, im Klärungsbestand hat, werden beide auf das Zahlungsverteilkonto 17920000 UMB1 gebucht. Dieses Sachkonto muss immer ausgeglichen sein, also nie nur einen Betrag drauf buchen.

Soll z. B. aus dem Klärungsbestand eine Zahlung à Konto gebucht werden oder ein Gesamtbetrag auf mehrere Vertragskonten, hat man die Möglichkeit, zuerst den Gesamtbetrag im Feld Betrag einzugeben und dann im Feld Vertragskonto mit Doppelklick in eine andere Maske zu gelangen und hier entweder den à Konto-Haken zu setzen oder den Gesamtbetrag auf verschiedene Konten und Beträge zu verteilen. Zurück mit dem grünen Pfeil und die Eintragung ist gespeichert.

Welche Ratschläge/Tipps würden Sie Kommunen, welche sich in der Anfangsphase der Arbeit mit dem NKHR befinden, geben?

- Bezüglich des Problems mit der Anlage der Geschäftspartner empfiehlt sich, engen Kontakt mit dem Rechenzentrum zu pflegen und die Zusammenführung sehr sorgfältig zu machen und zu dokumentieren, um beim Auftreten dieser Problematik sehen zu können, wo der Fehler liegt. Außerdem sollte man alle Ämter auf diese Problematik aufmerksam machen und versuchen, dass in der Kommune die Namen einheitlich angelegt werden.
- Bezüglich des Problems mit der Übernahme der Bankdaten bei Personen mit einer Buchungssperre könnte man zuerst beim Rechenzentrum nachfragen, ob es möglich ist, auch diese Bankdaten zu übernehmen. Sollte dies nicht der Fall sein, empfiehlt es sich die betreffenden Namen in einer separaten Liste zu dokumentieren. Im neuen Programm kann man dann überprüfen, ob die Bankdaten neu hinzugefügt werden müssen oder ob alles seine Richtigkeit hat.

Anregungen/Anmerkungen?

**Vielen Dank!**

### Fragebogen für die Gemeinde Straubenhardt

Ob vor oder nach der Umstellung auf das Neue Kommunale Haushalts- und Rechnungswesen (NKHR), für eine Kommune ist sie eine Herausforderung. Ziel meiner Bachelorarbeit ist es, den Kommunen die noch auf das NKHR umstellen müssen oder gerade umgestellt haben, eine praktische Hilfestellung für diese Herausforderung mit auf den Weg zu geben. Am Beispiel der Städte Neuenbürg und Bad Wildbad, welche zum 01.01.2017 umgestellt haben und der Gemeinden Straubenhardt und Birkenfeld, welche zum 01.01.2018 umstellen, sollen Herausforderungen, Lösungswege und Ratschläge herausgearbeitet werden.

„Man muss das Rad nicht neu erfinden.“ Lassen Sie andere aus Ihren Erfahrungen lernen. Vieles wäre sicherlich rückblickend einfacher gewesen, wenn Sie die nötigen Informationen gehabt hätten. Mit meiner Bachelorarbeit und Ihren darin enthaltenen, wertvollen Informationen, möchte ich Kommunen die Umstellung erleichtern.

Wie lautet Ihre Stellenbezeichnung?

Rechnungsamtsleiter

Welche Aufgabengebiete sind damit umfasst? (Stichpunkte genügen)

Haushalts- und Rechnungswesen, Beteiligungen, Kasse, Abgaben, Personal

Wie empfanden bzw. empfinden Sie den Umstellungsprozess?  
(Zutreffendes bitte **Fett** und Kursiv machen)

problemlos	leicht	machbar	<b>herausfordernd</b>
problematisch			

Was waren bzw. sind für Sie die größten Herausforderungen vor der Umstellung und wie haben Sie diese bewältigt? (Bereich oder Thematik in denen es Probleme gab/gibt)

Sehr hoher Zeitaufwand für Schulungen. Schaffung von Personalkapazitäten für Umstellungsprozess. Vermögensbewertung.

Welche Ratschläge/Tipps würden Sie Kommunen, die vor der Umstellung stehen, geben?

Frühzeitige Vermögensbewertung und geeignetes Personal schulen, das später die Anlagenbuchhaltung führt. Personalfindung für Projektarbeit SMART Bauhof, Belegablage, Inventur.

Anregungen/Anmerkungen?

Erstellung eines Projektplanes, Schaffung von freien Kapazitäten, frühzeitige Personalfindung, Freistellungen für Projektarbeit, Einbindung anderer Ämter (Hauptamt, Bauamt)

**Vielen Dank!**



## Fragebogen für die Stadt Neuenbürg

Ob vor oder nach der Umstellung auf das NKHR, für eine Kommune ist sie eine Herausforderung. Ziel meiner Bachelorarbeit ist es, den Kommunen die noch auf das NKHR umstellen müssen oder gerade umgestellt haben, eine praktische Hilfestellung für diese Herausforderung mit auf den Weg zu geben. Am Beispiel der Städte Neuenbürg und Bad Wildbad, welche zum 01.01.2017 umgestellt haben und der Gemeinden Straubenhardt und Birkenfeld, welche zum 01.01.2018 umstellen, sollen Herausforderungen, Lösungswege und Ratschläge herausgearbeitet werden.

„Man muss das Rad nicht neu erfinden.“ Lassen Sie andere aus Ihren Erfahrungen lernen. Vieles wäre sicherlich rückblickend einfacher gewesen, wenn Sie die nötigen Informationen gehabt hätten. Mit meiner Bachelorarbeit und Ihren darin enthaltenen, wertvollen Informationen, möchte ich Kommunen die Umstellung erleichtern.

Wie lautet Ihre Stellenbezeichnung?

*Sekretariat Stadtbauamt*

Welche Aufgabengebiete sind damit umfasst? (Stichpunkte genügen)

*Rechnungsprüfung*

Wie empfanden bzw. empfinden Sie die Anfangsphase der Arbeit mit dem NKHR? (Zutreffendes bitte **Fett** und Kursiv machen)

problemlos      leicht      machbar      herausfordernd      problematisch

Was waren bzw. sind für Sie die größten Herausforderungen nach der Umstellung und wie haben Sie diese bewältigt? (Bereich oder Thematik in denen es Probleme gab/gibt)

*Die alten Haushaltsstellen konnte ich auswendig. Jetzt muss ich jede Kostenstelle aus dem Haushaltsplan suchen und den Rechnungen zuordnen.*

Welche Ratschläge/Tipps würden Sie Kommunen, welche sich in der Anfangsphase der Arbeit mit dem NKHR befinden, geben?

Anregungen/Anmerkungen?

**Vielen Dank!**

### **Fragebogen für die Stadt Neuenbürg**

Ob vor oder nach der Umstellung auf das NKHR, für eine Kommune ist sie eine Herausforderung. Ziel meiner Bachelorarbeit ist es, den Kommunen die noch auf das NKHR umstellen müssen oder gerade umgestellt haben, eine praktische Hilfestellung für diese Herausforderung mit auf den Weg zu geben. Am Beispiel der Städte Neuenbürg und Bad Wildbad, welche zum 01.01.2017 umgestellt haben und der Gemeinden Straubenhardt und Birkenfeld, welche zum 01.01.2018 umstellen, sollen Herausforderungen, Lösungswege und Ratschläge herausgearbeitet werden.

„Man muss das Rad nicht neu erfinden.“ Lassen Sie andere aus Ihren Erfahrungen lernen. Vieles wäre sicherlich rückblickend einfacher gewesen, wenn Sie die nötigen Informationen gehabt hätten. Mit meiner Bachelorarbeit und Ihren darin enthaltenen, wertvollen Informationen, möchte ich Kommunen die Umstellung erleichtern.

#### ***Wie lautet Ihre Stellenbezeichnung?***

Hauptamtsleiter

#### ***Welche Aufgabengebiete sind damit umfasst? (Stichpunkte genügen)***

Amt für öffentliche Sicherheit und Ordnung, Schul- und Kindergartenangelegenheiten, Wahlen, kulturelle Angelegenheiten, Soziales, Jugendarbeit, Feuerwehrwesen, etc.

#### ***Wie empfanden bzw. empfinden Sie die Anfangsphase der Arbeit mit dem NKHR? (Zutreffendes bitte Fett und Kursiv machen)***

problemlos      leicht      machbar      herausfordernd      problematisch

#### ***Was waren bzw. sind für Sie die größten Herausforderungen nach der Umstellung und wie haben Sie diese bewältigt? (Bereich oder Thematik in denen es Probleme gab/gibt)***

Lediglich die Produktbezeichnungen haben einen neuen „Namen“ bekommen.

#### ***Welche Ratschläge/Tipps würden Sie Kommunen, welche sich in der Anfangsphase der Arbeit mit dem NKHR befinden, geben?***

#### ***Anregungen/Anmerkungen?***

Vielen Dank!

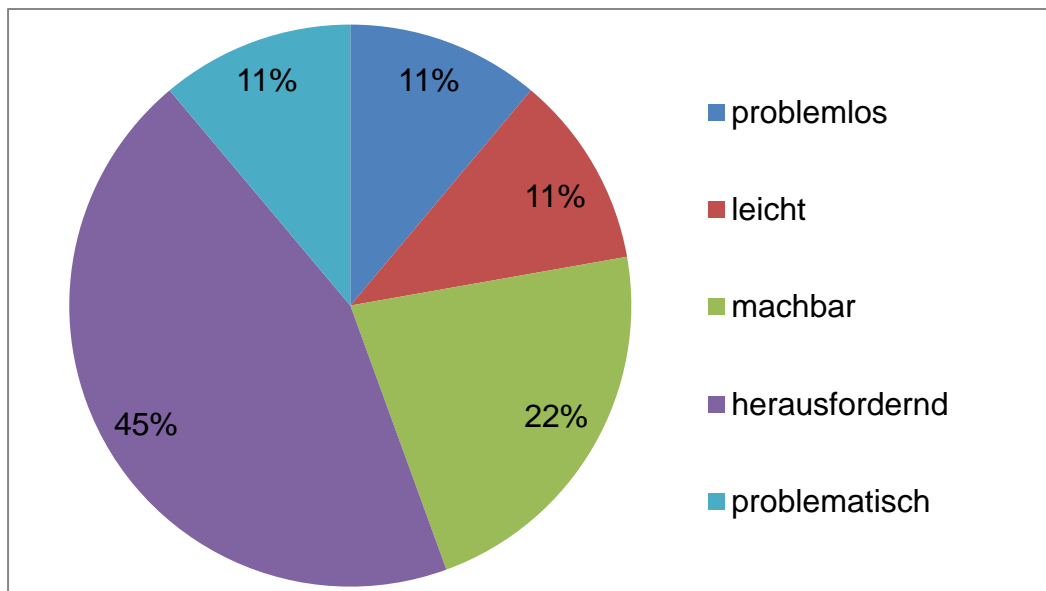
### Anlage 3: Auswertung der Fragebögen

- Insgesamt wurden 16 Fragebögen abgegeben.
- 9 Fragebögen aus dem Bereich der Kämmerei, 4 aus dem Bauamt und 3 aus dem Hauptamt.

- Kämmerei: 
$$\frac{9 \text{ Fragebögen} * 100}{16 \text{ Gesamt}} = 56,3\%$$

Bauamt: 
$$\frac{4 \text{ Fragebögen} * 100}{16 \text{ Gesamt}} = 25,0\%$$

- Herausforderungen nur bei Fragebögen aus der Kämmerei und dem Bauamt.
- Empfinden des Umgangs mit dem NKHR:



## **Anlage 4: Internetquelle, Gemeindeprüfungsanstalt Baden-Württemberg: Kommunale Doppik**

### **Kommunale Doppik**

Mit dem Gesetz zur Reform des Gemeindehaushaltsrechts vom 04. Mai 2009 (GBl. S. 185) und dem Gesetz zur Änderung kommunalwahlrechtlicher und gemeindehaushaltsrechtlicher Vorschriften vom 16. April 2013 (GBl. S. 55) hat Baden-Württemberg die rechtlichen Grundlagen zur Führung der Haushaltswirtschaft der Kommunen und kommunalen Körperschaften nach der Kommunale Doppik geschaffen. Nach der Verlängerung der Übergangsfristen um weitere vier Jahre ist diese spätestens ab dem Jahr 2020 anzuwenden. Ab dem Jahr 2022 ist ein konsolidierter Gesamtabschluss zu erstellen.

Die Umstellung auf das neue Recht stellt für alle Beteiligten (Kommunen, DV-Dienstleister, Rechtsaufsichtsbehörden, GPA) eine große Herausforderung dar. Die notwendigen Umstellungsprozesse sollten rechtzeitig eingeleitet werden, da komplexe Themen anstehen und eine Vielzahl von Fragestellungen zu lösen sind. Nach den bisherigen Erfahrungen ist davon auszugehen, dass eine zwei- bis dreijährige Projektzeit wohl nicht zu großzügig bemessen ist.

Wir verfügen im Bereich der Kommunalen Doppik über ein fundiertes Fachwissen sowie über überörtliche praktische Erfahrungen aus der Prüfung und Beratung. An der Entwicklung des neuen Rechts waren bzw. sind wir im Rahmen des Evaluationsprozesses auf Landesebene maßgeblich beteiligt; in allen bedeutenden Arbeits- und Lenkungsgruppen sind wir vertreten. Wir unterstützen und beraten Sie im Rahmen unserer Aufgabenstellung bei allen Fragen, insbesondere in den Themenbereichen:



- Erfassung und Bewertung des kommunalen Vermögens
- Erstellung der Eröffnungsbilanz
- Haushaltsplanung, Aufstellung des Jahresabschlusses und Buchführung

### Anlage 5: Internetquelle, Ministerium für Inneres, Digitalisierung und Migration Baden-Württemberg: NKHR, allgemeine Informationen

#### Allgemeine Infos




**Die gemeindehaushaltsrechtlichen Regelungen zum Neuen Kommunalen Haushalts- und Rechnungswesen (NKHR), der sogenannten (Kommunalen) Doppik, sind vom Landtag von Baden-Württemberg in der vorletzten Legislaturperiode am 22. April 2009 im Rahmen des Gesetzes zur Reform des Gemeindehaushaltsrechts beschlossen worden.**

Der damalige Gesetzesbeschluss hat die Einführung des Neuen Kommunalen Haushalts- und Rechnungswesens (NKHR beziehungsweise „Kommunale Doppik“) bei allen baden-württembergischen Kommunen spätestens zum Jahr 2016 vorgesehen. Die Kommunen sollten ursprünglich spätestens für das Jahr 2018 ihren ersten kommunalen Gesamtabschluss nach neuem Recht erstellen, mit dem Rechnung über alle ihre Aktivitäten gelegt wird und in der die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage der gesamten kommunalen Betätigung dargestellt wird. Mit Artikel 5 des Gesetzes zur Änderung kommunalwahlrechtlicher und gemeindehaushaltsrechtlicher Vorschriften hat der Landtag von Baden-Württemberg am 11. April 2013 die Verlängerung der Umstellungsfrist für die Kommunen auf das NKHR bis zum Jahr 2020 beschlossen. Der erste kommunale Gesamtabschluss ist nun spätestens für das Jahr 2022 aufzustellen. Zwischenzeitlich ist eine Evaluation der Erfahrung der Doppik-Kommunen in Baden-Württemberg abgeschlossen worden. Sie hat zu Änderungen sowohl auf der  **Gesetzesebene** als auch bei den  **untergesetzlichen Regelungen** geführt. Es wird ein einheitliches kommunales Haushalts- und Rechnungswesen für die Kommunalhaushalte in Baden-Württemberg angestrebt.

Mit einer Einführung des NKHR geht in den Kommunalhaushalten ein Paradigmenwechsel von der Kameralistik, einer zahlungsorientierten Darstellungsform, in der im Wesentlichen nur Geldflüsse betrachtet werden, auf die Veranschlagung und Buchung des Ressourcenverbrauchs (Aufwand und Ertrag) sowie der Zahlungsvorgänge (Auszahlungen und Einzahlungen) in einem doppischen Rechnungswesen einher. So berücksichtigt das NKHR beziehungsweise die Kommunale Doppik beispielsweise auch Abschreibungen, die zwar Aufwand darstellen, aber nicht unmittelbar zu Auszahlungen führen. Ziel ist dabei, verbrauchte Ressourcen zumindest mittelfristig periodengerecht auszugleichen.

Mit dem NKHR erhalten die Kommunen betriebswirtschaftliche Instrumente, die die Planungs- und Entscheidungsgrundlagen für Kommunalpolitiker und Verwaltungen verbessern und zugleich die Transparenz des Haushaltsgeschehens auch für die Bürger erhöhen. Möglich werden eine ergebnisorientierte und nachhaltige Steuerung der kommunalen Leistungen und ihrer Finanzierung sowie eine Stärkung des wirtschaftlichen Denkens und Handelns in den Kommunalverwaltungen.

Den Grundstein hierfür hat die Innenministerkonferenz am 21.11.2003 gelegt, indem sie Regelungsentwürfen für eine Reform des kommunalen Haushaltsrechts im Interesse einer intergenerativen Gerechtigkeit zugestimmt hat. Diese Regelungsvorschläge lassen für länderspezifische Gegebenheiten und konzeptionelle Unterschiede Raum, gewährleisten aber gleichzeitig bundesweit die Einheitlichkeit der Grundzüge des NKHR. Eine Übersicht über die Umsetzung in den Bundesländern erhalten Sie über  [diese Übersichtskarte](#).



## Anlage 6: Internetquelle, KDRS/KIRU/DZ: Recht, Rahmenbedingungen

### Die "Drei-Komponenten-Rechnung"

Ergebnis-, Finanz- und Vermögensrechnung

Das neue Kommunale Haushalts- und Rechnungswesen stützt sich auf eine Drei-Komponenten-Rechnung. Diese beinhaltet

- den Ergebnishaushalt / die Ergebnisrechnung
- den Finanzhaushalt / die Finanzrechnung und
- die Vermögensrechnung (Bilanz).

Alle Aufwendungen und Erträge einer Kommune werden im Ergebnishaushalt geplant und in der Ergebnisrechnung dokumentiert. Für einzelne Produktbereiche sind Teilergebnispläne zu erstellen.

Im Finanzhaushalt beziehungsweise in der Finanzrechnung werden die geplanten beziehungsweise die anfallenden Einzahlungen und Auszahlungen festgehalten.

Die Aktivseite der Vermögensrechnung (Bilanz) zeigt die Vermögensbestände einer Kommune, die Passivseite zeigt, wie die Kommune ihr Vermögen finanziert hat.

Folgendes Schaubild verdeutlicht dies:



## Anlage 7: Internetquelle, Gemeindeprüfungsanstalt Baden-Württemberg: Stand der Umstellung der kommunalen Rechnungslegung in Baden-Württemberg auf die Kommunale Doppik

4

### *Kommunale Doppik*

#### 4.1

#### Stand der Umstellung der kommunalen Rechnungslegung in Baden-Württemberg auf die Kommunale Doppik<sup>1</sup>

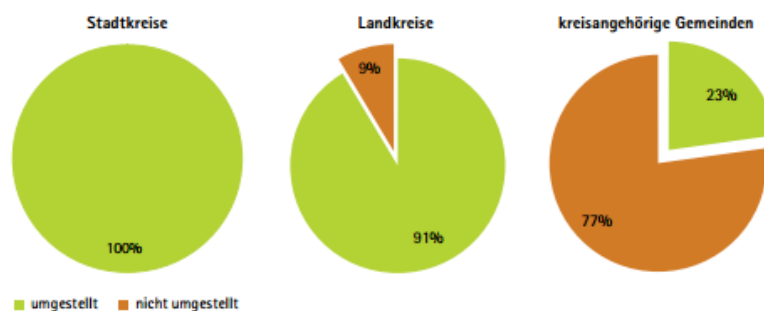
Die aktuelle Auswertung über den Umstellungsstand zeigt nach wie vor eine verhaltene Entwicklung und keine durchgreifende Trendwende. Wesentliche Auswirkungen der im Rahmen der Evaluation eingeführten Erleichterungen und Klarstellungen, insbesondere für die erstmalige Bewertung (Eröffnungsbilanz), konnten somit noch nicht greifen. Nach wie vor wollen rd. drei Viertel aller Kommunen die Umstellung erst spät oder zum spätmöglichen Zeitpunkt, d.h. zum 01. Januar 2020, vollziehen.

<sup>1</sup> Mit dem Abschluss der Evaluation spricht die GPA nicht mehr vom „Neuen“ Kommunalen Haushalts- und Rechnungswesen (NKH), sondern von der Kommunalen Doppik. Ab dem Haushaltsjahr 2020 sind die Kommunen verpflichtet, ihrer Haushaltswirtschaft die Kommunale Doppik zugrunde zu legen (Artikel 5 Gesetz zur Änderung kommunalwahlrechtlicher und gemeindehaushaltsrechtlicher Vorschriften vom 16. April 2013, GBl. S. 55).

Wie bereits für die Geschäfts- und Kommunalfinanzberichte 2015 und 2016 hat die GPA aktuelle Informationen über den Umstellungszeitpunkt der Kommunen in Baden-Württemberg auf die Kommunale Doppik, differenziert nach Stadtkreisen, Landkreisen und kreisangehörigen Gemeinden, zusammengetragen und ausgewertet. In die Auswertung sind neben eigenen Erkenntnissen auch Ergebnisse entsprechender Umfragen bei den Regionalen Rechenzentren eingeflossen.

Zum 01. Januar 2017 haben von den 35 Landkreisen 32 Landkreise (rd. 91 %) die Umstellung vollzogen. Die restlichen drei Landkreise planen die Umstellung zum 01. Januar 2018. Die Zahl der kreisangehörigen Gemeinden mit bereits umgestellter Rechnungslegung erhöhte sich nach den Erhebungen zum Jahreswechsel 2016/2017 von 159 auf 249. Bezogen auf alle kreisangehörigen Gemeinden stieg der Anteil der „doppischen Kommunen“ damit von 15 % auf rd. 23 %. Andererseits bedeutet das auch, dass noch rd. 77 % (2016: 85 %) der kreisangehörigen Gemeinden in den nächsten drei Jahren ihre Rechnungslegung umstellen müssen.

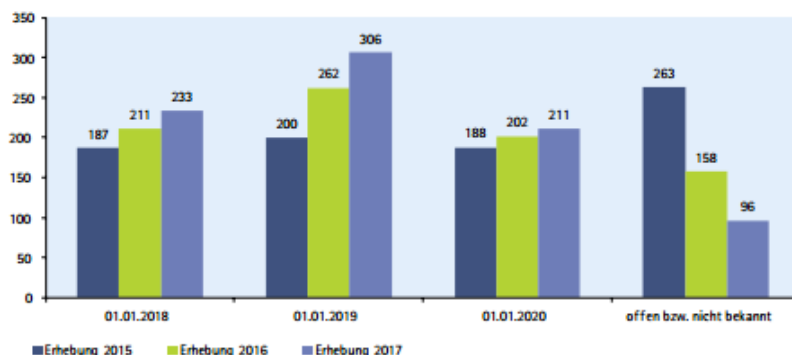
Anteil der auf die Kommunale Doppik bis zum 01. Januar 2017 umgestellten Kommunen (eigene Erhebungen)





## KOMMUNALE DOPPIK

Geplante Umstellungsprojekte vom 01. Januar 2018 bis 01. Januar 2020 (eigene Erhebungen)



Gegenwärtig ist bei 96 kreisangehörigen Gemeinden der Umstellungstermin noch offen bzw. der GPA nicht bekannt. Die Grafik zeigt die Verteilung der beabsichtigten Umstellungsprojekte in den nächsten drei Jahren.

Nach wie vor planen rd. drei Viertel der Kommunen mit einer späten Umstellung auf die Kommunale Doppik, teilweise erst zum 01. Januar 2020. Auf die damit verbundenen Risiken wurde bereits im letzten Geschäfts- und Kommunalfinanzbericht hingewiesen. Vor allem sollten die Konsequenzen aus einer vorläufigen Haushaltsführung (§ 83 GemO), falls für das Haushaltsjahr 2020 keine rechtskonforme Haushaltssatzung mit Haushaltsplan vorliegen sollte, nicht unterschätzt werden. Die GPA hat diese Konsequenzen auch schon im Rahmen des in der BWGZ – Die Gemeindezeitung veröffentlichten Artikels „Umstellung auf das Neue Kommunale Haushalts- und Rechnungswesen“ aufgegriffen (BWGZ 2016, 655). Nicht zu unterschätzen sind zudem mögliche Personalengpässe (z.B. in der Kämmerei) vor dem Hintergrund des altersbedingten Ausscheidens von Fachleuten.

Mit dem Abschluss der Evaluation hat der Gesetz- und Verordnungsgeber, nicht zuletzt als Reaktion auf berechnete Wünsche aus der Praxis, die notwendigen Rahmenbedingungen für eine möglichst pragmatische und gleichzeitig rechtskonforme und sachgerechte Umstellung auf die Kommunale Doppik geschaffen. Daneben können die Regionalen Rechenzentren mit ihren Erfahrungen aus

einer Vielzahl von Umstellungsprojekten den Kommunen mit Rat und Tat in dv-technischen Fragestellungen unterstützend zur Seite stehen. Diese guten Rahmenbedingungen und Angebote gilt es im eigenen Interesse aktiv zu nutzen, damit die anstehenden Umstellungsprojekte wie geplant umgesetzt werden können.

### 4.2

#### Aktive Begleitung der Reform des Gemeindehaushaltsrechts und des Umstiegs auf die Kommunale Doppik

Schon seit Beginn des Reformprozesses hat sich die GPA intensiv in Facharbeitsgruppen sowie mit Anregungen, Hinweisen und Stellungnahmen bei Gesetzgebungsverfahren eingebracht. Hierbei sind auf Landesebene, neben der Lenkungsgruppe (NKHR), der AG Evaluation und der früheren AG Umgestaltung des gemeindlichen Haushalts- und Rechnungswesens, eine Vielzahl von (Unter-) Arbeitsgruppen, wie z.B. Bilanzierung, Buchungsbeispiele und Kontenrahmen, Produktplan und Jahresabschluss zu nennen, in denen umfangreiche Hilfen (z.B. Leitfäden) für die Praxis erarbeitet worden sind.

## Literaturverzeichnis

*Braun, Susanne:* Umstellung des Rechnungswesens der öffentlichen Verwaltung von der Kameralistik auf die Doppik: Vergleich der beiden Rechnungslegungssysteme und Darstellung der aus einer Systemumstellung resultierenden Auswirkungen mit Fokus auf die Chancen zur Vermeidung eines weiteren Anstiegs der Staatverschuldung, 2011

*Gemeindeprüfungsanstalt Baden-Württemberg:* Geschäfts- und Kommunalfinanzbericht, Kommunale Doppik, Stand der Umstellung der kommunalen Rechnungslegung in Baden-Württemberg auf die Kommunale Doppik, 2017; [https://www.gpabw.de/fileadmin/user\\_upload/pdf/Geschaefts\\_und\\_Kommunalfinanzberichte/gpa\\_kfb\\_2017.pdf](https://www.gpabw.de/fileadmin/user_upload/pdf/Geschaefts_und_Kommunalfinanzberichte/gpa_kfb_2017.pdf); abgerufen am 26.06.2017

*Gemeindeprüfungsanstalt Baden-Württemberg:* Weitere Themen, Kommunale Doppik; <https://www.gpabw.de/weitere-themen/kommunale-doppik.html>; abgerufen am 26.06.2017.

*Häfner, Philipp/Wissing, Rolf/Quast, Eike:* Standards staatlicher Doppik: Umsetzung der neuen Regelungen für die Praxis, 2014

*KDRS/KIRU/DZ:* Recht, Rahmenbedingungen; <http://nkhr-bw.de/Lde/start/Recht/Rahmenbedingungen.html>; abgerufen am 20.06.2017.

*Ministerium für Inneres, Digitalisierung und Migration Baden-Württemberg:* Land & Kommune, Starke Kommune, NKHR, Allgemeine Infos; <http://im.baden-wuerttemberg.de/de/land-kommunen/starke-kommunen/nkhr/allgemeine-infos/>, abgerufen am 20.06.2017.

*Raupach, Björn/Stangenberg, Katrin:* Doppik in der öffentlichen Verwaltung: Grundlagen, Verfahrensweisen, Einsatzgebiete, 2. Auflage, 2009

*Schelberg, Martin:* Doppisches Gemeindehaushaltsrecht – Leitfaden Baden-Württemberg; Vorschriften und Erläuterungen zum Neuen Kommunalen Haushalts- und Rechnungswesen (NKHR), 2010



## **Erklärung des Verfassers**

„Ich versichere, dass ich diese Bachelorarbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Quellen und Hilfsmittel angefertigt habe. Die aus anderen Quellen direkt oder indirekt übernommenen Daten und Konzepte sind unter Angabe der Quelle gekennzeichnet.“

.....

Datum, Unterschrift